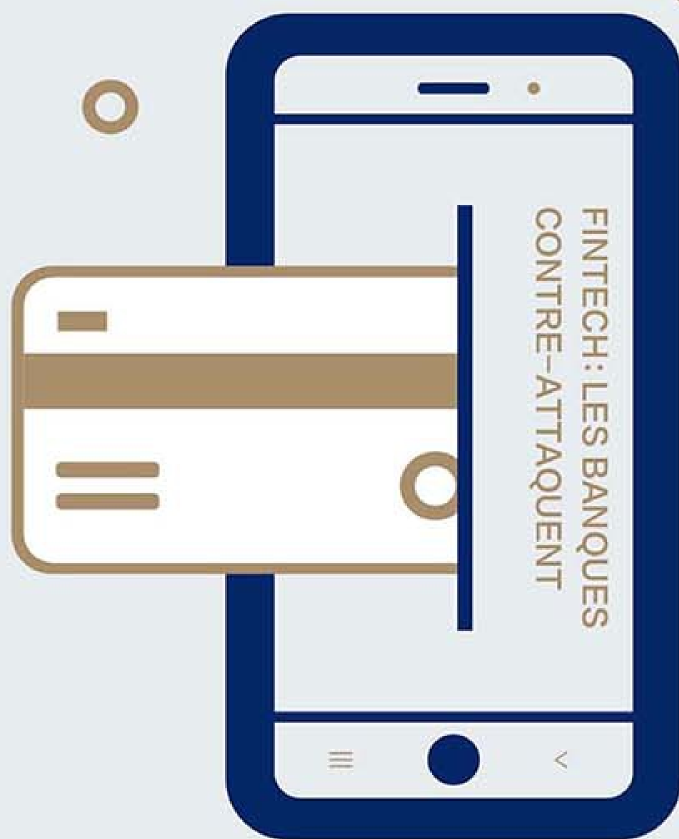
入选法国2019年 受欢迎的5本金融科技书籍

# 新时代金融科技




## 银行的反击

[法] 伊夫·埃奥内（YVES EONNET）
[法] 埃尔维·芒斯龙（HERVÉ MANCERON） 著
陈丽华 译



法国兴业银行首席执行官 弗雷德里克·乌代亚 作序
普华永道合伙人 皮埃尔-安托万·巴吕 重磅推荐

创业公司、科技巨头已兵临城下
传统银行如何联手金融科技实现反击

中信出版集团

# 版权信息

书名:金融科技新时代：银行的反击

作者:[法]伊夫·埃奥内 [法]埃尔维·芒斯龙

译者:陈丽华

ISBN:9787521706208

中信出版集团制作发行

# 序一

伊夫·埃奥内和埃尔维·芒斯龙在这本书中分享了他们对于金融科技（FinTech）影响下的银行业创新的看法。

其实，银行还没到要发表临终遗言的那一刻，这一幕也绝不会很快发生！在两位作者看来，银行业的创新像是一种反击，而且这种反击是非常聪明的。若要创新，未必非要与金融科技针锋相对，也可以通过拥抱它来实现。因此，在这种建设性合作、双赢关系的思路下，金融科技推动着银行更快地更新迭代，为客户提供个性化服务。法国兴业银行走的正是这条路，与TagPay（数字银行平台）的合作便是一个绝佳的例子。

如今客户想要的是畅通无阻的全渠道体验。他们希望能够自由选择与银行联系的时间和方式。在这方面，数字技术为我们带来了新的机遇，让我们能够以低成本提供更优质、更简单、更流畅、更个性化的服务，并将一些没有附加价值的任务自动化。这样做的目的是更好地满足客户的需求，因为唯一需要我们格外关注的，就是我们为客户带来的附加价值。在不断优化客户体验的过程中，银行和金融科技更像天然的合作伙伴，而非竞争对手。

毋庸置疑，初创企业具备革新所需的灵敏度和速度，并拥有创造新产品和提供新服务的想法与能力，而银行则与客户建立了持久的联系和信任。尽管绝大多数客户对新型的科技银行抱有一定的向往，但在大部分时间里，他们仍然选择和传统银行保持联系，而不是寻求替代方案。另外，银行机构有多年积累的专业能力和资源网络，能够使新产品分销更加快捷，并产生规模效应。最后，在安全问题和数据保护方面，银行

对客户而言无疑是可信任的第三方。

正当欧洲银行和初创公司的伙伴关系开始不断发展之际，非洲已经遵循自己的逻辑，发明出一种独特的享受金融服务的方式。这主要得益于手机的普及：到2020年，非洲的智能手机用户将占非洲人口的1/2（约6.5亿）。随着移动银行的革命浪潮，我们可以看到银行业务实现“非洲化”。非洲可以把这些本土化的业务操作当作跳板，迅速接触到既直观又安全的银行服务。

在我看来，法国兴业银行等老牌银行在非洲有长期的战略性机遇，也有助力非洲迅速发展的重要责任和强烈意愿。总的来说，非洲出现了一些非常值得关注的创新。为理解这些创新并从中得到启发，多年来我们与非洲的创新人才紧密联系并保持开放的态度。例如，两年前我们在塞内加尔的达喀尔设立了创意实验室（Lab Innovation）。我们与初创企业成功建立起信任关系，并一同开发既可以简单上手又可能带来重大突破的项目。我们正在通过与初创企业和金融科技公司的合作（特别是与TagPay的合作）全力打造新型手机银行。这种替代模式将使我们有望解决在非洲面临的一大难题，即如今银行在当地的渗透率依然过低的问题（在撒哈拉以南非洲的很多国家，银行渗透率都低于20%）。

在这本书中，伊夫·埃奥内和埃尔维·芒斯龙为我们展望了银行业的未来，讨论了银行与金融科技密切相关的命运、银行在新的行业环境下为谋求胜利不得不挣脱的束缚，以及非洲这个真正的创意实验室如何为银行在新技术迭出的未来世界中发展提供全新思路。

他们的分析切中要害，能够使读者更加深刻地认识到：未来的银行必须利用数字技术优化消费者体验并确保安全性，并强化为需要增值性解决方案的个人和企业客户提供咨询服务的能力。总之，关键在于结合人与数字技术的优势，成功实现创新，尽可能地适应客户的需求并提高他们对银行服务的接纳程度。

银行和金融科技比过去任何时候都更加需要彼此。只有这样，两者才能成为当今世界积极转型、关系融洽的合作伙伴。

祝您阅读愉快！

**弗雷德里克·乌代亚**

**法国兴业银行首席执行官**

# 序二

伊夫•埃奥内和埃尔维•芒斯龙是两位打造未来经济的企业家。他们是行业先驱，具有远见，深知如今的非洲是一间极好的“实验室”，新的业务在那里产生并屡经考验。

普华永道坚信非洲是一片属于未来的土地，因此在非洲大力投资以加强参与度。我们公司在整片非洲大陆上开展业务，为非洲的冠军企业、国际投资者、私募股权基金、跨国银行以及政府提供咨询服务。

普华永道有幸见证了预示着非洲金融服务发展革命的大趋势：智能手机的加速普及、世界上最年轻的人口、城市化发展、特殊金融科技的产生、电信运营商提供的高精尖的移动支付服务……

与此同时，所谓的传统银行面临着巨大挑战：“最后一公里”瓶颈（客户分散）、资产负债率高居全球前列、难以接受传统服务的大众化市场客户、复杂的风险评估等。因此，国际大型银行参与者也许会退出该市场，或决定重新审视其商业模式，并推出适应市场特征的“新型银行”。

作者的文字中洋溢着这种创新活力。他们指出，这些新观念的产生源自银行传统模式和金融科技之间必要的合作。

因此，银行应该同时做到：

—— 投资移动银行以更好地服务现有客户，改善客户体验，降低操作成本，减少资产流失；

—— 基于低成本的架构，推出数字化程度高的业务，面向新的细分客户；

—— 建立伙伴关系，以提供全新的差异化产品和服务。

根据《2018年全球金融科技报告》，90%的金融业人士认为他们的业务“危在旦夕”。用伊夫·埃奥内和埃尔维·芒斯龙非常中肯的话来讲，组织“反击”的时刻已经到来。

在这场反击战中，普华永道协助了很多银行，在大型集团和新参与者之间必要的合作上发挥推动和催化的作用。在数字化转型的过程中，我们全程相伴，包括战略、客户体验策划、数据使用等多个维度，以明确需求并提供个性化解决方案，当然，还有强化网络安全，因为这是银行与客户之间信任的基石。

我理解并激励此书的两位作者的那种热忱，他们的信念也与实际情况吻合。他们的多项创举汇聚了大批有意愿参与银行业大变革的新玩家。此书总结了银行业实践新模式所面临的挑战，娓娓道来，极具说服力。这本关于未来银行的论著将会让大家更好地理解这场正在进行的深刻转型。

**皮埃尔-安托万·巴吕**
**普华永道法国及非洲法语区合伙人**

第一章



# 银行正在分期死亡？



银行很好，多谢关心。2015年，法国六大银行——法国巴黎银行、法国兴业银行、法国农业信贷银行、法国BPCE银行集团、法国国民互助信贷银行、法国邮政银行的盈利是229亿欧元[注]，基本恢复到了2008年金融危机发生前的水平。2016年，它们的表现更佳，总计盈利为235亿欧元。[注]

也就是说，银行现金流充足，并有稳定的客户资源（法国农业信贷银行有5 200万客户，法国巴黎银行、法国兴业银行、法国BPCE银行集团的客户数量均在3 000万以上[注]）。这些银行在法国共有超过37万名员工。对于这样的“巨人”，次贷危机的小插曲也许只是不痛不痒的影响。

然而，风光的背后，我们听到的却是一些不一样的声音。“转型”与“数字化”相伴，“银行网点”与“灵活”截然相反，未来并非一片光明。因为虽然所有的短期信号都是绿色，显示一切正常，但那些能隐约反映银行未来的信号却是橙色，甚至是深橙色。巨人？没错，但却是泥足巨人，外强中干。

## 岌岌可危的商业模式

西方的零售银行历来有两大收入支柱：存贷利差、手续费及佣金。例如，根据法国机构的统计，存贷利差占了法国农业信贷银行收入的60%以上（法国农业信贷银行也称为“绿色银行”，是信贷业务规模最大的银行）。手续费及佣金收入占了银行业务收入净额的15% ~ 40%。[注]其他收入来源具有周期性，并且占比相对较小，例如通过市场操作实现的收入。

但是，这两大支柱岌岌可危。存贷利差减小早已不是新鲜事，银行不得不适应这种新的常态。各地的存贷利差都很低（法国长期利率为0.47%，欧元区为0.93%，日本甚至为-0.07%），而且除了美国保持稳定之外，其他地方也都在不断降低。近五年，法国降低了82%，欧元区降低了69%，英国降低了32%。[注]在这样的情况下，维持生计确实很不容易，尽管各大央行（特别是美联储和欧洲央行）决定上调基准利率，但贷款已不如过去那般有利可图。

雪上加霜的是，银行的救命稻草（手续费及佣金收入）似乎也危在旦夕。现有参与者之间的竞争日益激烈，新的参与者不断加入且势不可当，消费者也正发生变化。在这种形势下，若还要向消费者收取那些通常令他们感到费解的手续费，银行必然压力很大。这一点我们之后再详细讨论。总之，结论很明确：由于银行的模式呈现如此多的不确定因

素，银行其实已经没有多少选择，只能削减成本，找到新的收入来源，或者更可能的是双管齐下。

## 转型已经开始

对这些大型金融机构的工作人员而言，这个结论可能有些夸张，甚至是错误的。但实际上，近些年行业内正经历重大转型，随即产生的社会影响将有多么深远，我们现在尚不得而知。

最明显的现象是诸多银行网点纷纷关停（见图1.1），这是一大征兆并具有象征意义。

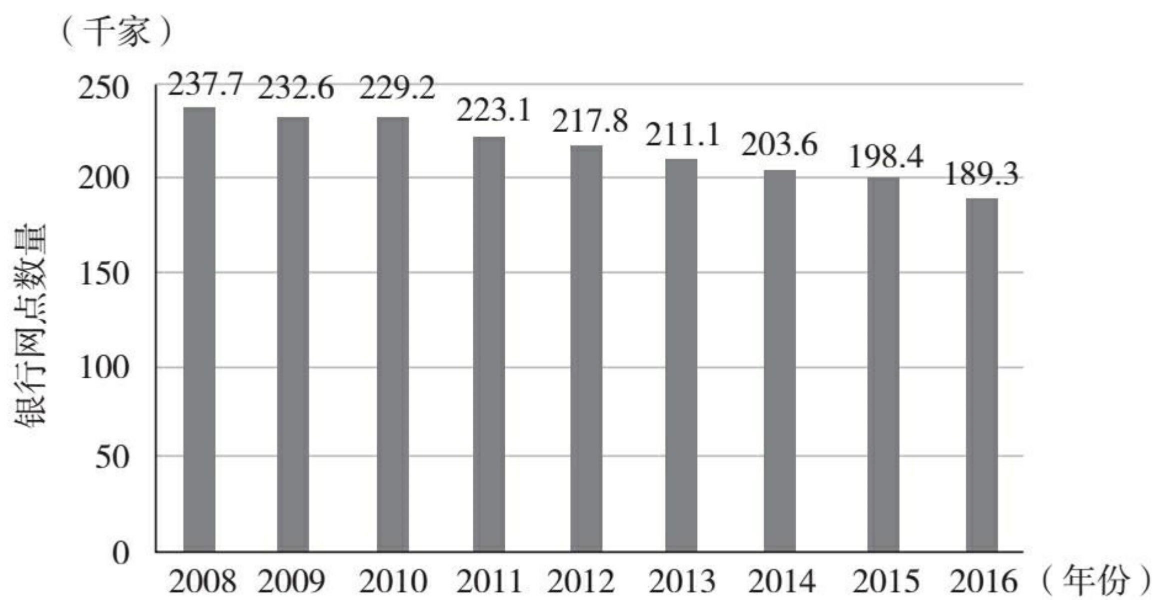



**图1.1 欧洲银行网点越来越少**

资料来源：欧洲银行联合会。

次贷危机便是导火索。尽管近几年银行已基本从危机中恢复过来，但银行网点的关停潮却逐年高涨。2016年，有9 000个银行网点关门，这可能是十年来最糟糕的一年了。

法国银行尽管看上去表现良好，但也未能幸免。法国人民银行和法国储蓄银行在2017年已关停160个网点，预计到2020年还将关停400个。法国兴业银行计划在未来三年内，将网点数量从2 000个减至1 700个。法国巴黎银行已在2012—2015年削减了10%的网点，并且预计一直到2020年，都将继续保持同样的节奏。零售银行网点遍布的模式是否命不久矣？网点是否会像某些领导层所想得那样，至少会为企业客户继续存在？我们对此表示怀疑。

## 讳莫如深的社会问题

无论如何，这种传统模式必将几经波折。最先出现的便是对社会的冲击：在不到十年的时间里，欧洲消失了大约20%的网点，这个过程当然不会轻轻松松。仅在2016年，就有453家银行（请注意，我们确实是在说银行，而不是银行网点）倒闭或者被吞并，有超过5万个工作岗位消失。

尽管这是自1997年以来最糟糕的时期，但依然有280万欧洲人在银行业工作。然而，连这个行业也不能避开“裁员潮”。在法国，有2%的私企员工在这个行业工作。在适应新消费习惯的过程中，银行会将服务数字化，并重新审视分销渠道政策，所以也必将裁员。何况某些非官方正式公布的预测已经让人们隐约感到即将大难临头：到2025年，100万个岗位或将从欧洲消失，法国银行网点的数量或将减少一半。[注]银行是否会成为21世纪20年代的钢铁行业？

## 需要重新审视的工作和组织

假设我们相信那些更合理的预测——尽管法国银行在承认这一点时很不情愿——埋下的这枚定时炸弹尚在可控范围内。至少，大型银行有办法帮助客户为退休做准备，可以瞄准特定年龄层的客户，而且当客户想去别处尝试新服务时也表现得足够宽容。

但是，这将是一场深刻的变革，而且会带来巨大的影响。单纯削减员工人数，哪怕是大规模裁员，也无法解决问题。对于“客户经理+银行网点”这种模式的质疑，引发了对整个组织、流程以及未来几年优秀银行家必备能力的重新思考。总之，人力部门要有的忙了！

但愿他们能“乐在其中”，因为颠覆性的变革不仅仅是大形势带来的结果。我们在之后的章节中也会谈到。次贷危机和审慎监管强化不是问题的根本原因，尽管它们让问题雪上加霜，但这不是本书讨论的重点。

本书关注的是银行所面临的危机的真正根源。一方面是技术性原因，另一方面是社会性原因。我们的银行建立在陈旧、僵化的信息系统之上，因此不得不花大力气，并以极高的成本大刀阔斧地改革。但即便如此，也不能保证有朝一日，可以挽回一个已经彻底改变的消费者。

## 出现另一种银行也是可能的

在本书中，我们无意为银行的未来敲响丧钟。变革也意味着重生。“老银行”可以让位于一种更加灵敏、更加贴近客户的新型银行。简化程序，但不丢掉王牌（安全、严谨和随之而来的信用）。一些职位会消失，但也会有新的职位出现：可能比例相当，也可能不是。

真相是什么呢？真相是这种银行已经存在了，它就产生于非洲——在这块大陆上，金融服务长久以来一直是专属于精英阶层的奢侈品。这种新型银行从一开始就是移动的、数字化的，从别处寻求收益，而不是

紧盯着客户近乎空空如也的口袋。非洲是银行业的“硅谷”，而且，对于思考银行从业人员未来的人来说，也是灵感的源泉。我们在后文会详细谈到。

问题在于，要清楚西方银行还有多少时间可以用来实现成功转型：一代人的时间——目前习惯于旧模式的客户让位于新一代客户所用的时间？还是几年的时间——客户意识到他们可以享受更优质、更便宜、更流畅的服务所用的时间？答案可能在这两个极端之间。但是有一点是肯定的：越早行动，收益越大。无论是在经验方面、市场份额方面，还是在应对金融科技、GAFA[谷歌（Google）、苹果（Apple）、脸书（Facebook）、亚马逊（Amazon）的首字母]和其他觊觎银行市场的威胁方面。

---

1. Les Echos，25/02/2016.
2. Les Echos，01/03/2017.
3. Culture Banque.
4. Les Echos，12/12/2017.
5. 经济合作与发展组织，2016。
6. 花旗集团，2016年。

第二章



# 科技的死胡同



让我们来一趟时空旅行吧。不用太远，就回到十多年前。现在我们来到了2007年1月9日的旧金山，史蒂夫·乔布斯正主持苹果公司史上最重要的新品发布会，这时距他回归苹果公司已有十年。

乔布斯身穿牛仔裤和黑色圆领衫，有些秃顶，一点也不故作谦虚。他说："1984年，Macintosh（麦金塔电脑）面世，它不仅改变了苹果，也改变了整个计算机产业。2001年，我们推出了第一代iPod（音乐播放器），它不仅改变了我们听音乐的方式，还改变了整个音乐产业。今天，苹果将重新定义手机！"从此，iPhone（苹果手机）问世。然而，就连这位"狂妄自大"的苹果公司CEO（首席执行官）也未曾预料到，iPhone不仅重新定义了手机，而且利用新技术创造出了全新的人机交互

界面，成为21世纪初期的潮流。

2007年，谷歌尚未成为真正的巨头（尽管如此，当时它也已经有1.6万名员工，如今已发展到有6万名员工）；亚马逊在大卖场眼中只是初来乍到还有些讨厌的不起眼的角色，并非短期内的威胁；脸书正在庆祝开展实际业务一周年和拥有几百万活跃用户。而优步（Uber）、爱彼迎（Airbnb）、声田（Spotify）、色拉布（Snapchat）、照片墙（Instagram）最多也不过是商业计划而已。

这样的例子数不胜数，但都表达了同样的含义：过去十年，科技创新的速度惊人。这对银行业而言却并非是个好消息……

## 银行业本质上是科技行业

如果银行业不是率先基于信息技术发展起来的行业，又会是什么呢？交易、债务，不过是转换成一连串的“0”和“1”后可处理的代码。

银行从业人员早已看清事实，在“数码”或者“数字”这些术语形成之前，他们就已经借助IT（信息技术）获利了。他们很清楚这些创新能为银行业带来什么。

从20世纪20年代起，巴黎国民贴现银行（Comptoir National d’Escompte de Paris）和巴黎银行等就采购并使用了穿孔卡和相应的数据处理机器。20世纪50年代末，电脑就出现在了银行业中。20世纪90年代中期，很多大型金融机构就已经开始小心翼翼地进军互联网。[注]

所以，银行并没有科技恐惧症，事实恰好相反。生产率提高、效率提高、安全性提高……银行业可能比其他行业更早知道科技带来的好处。甚至可以说，银行正是借助IT的蓬勃发展而获得收益的；如果没有资金来源，没有银行这个用来实验和验证科技的广阔平台，IT也会和现

在不一样。

## 过时的领跑者

那么问题何在？问题就在于砌墙的砖头——后来者居上，银行业似乎正是因为处于领跑者的位置而落入陷阱的。先人一步、快人一拍，反而让银行被旧时代的科技选择束缚，而且看待科技的方式和使用方式也与当下的情况格格不入。

无论从本义还是引申义来看，银行的代码都已然是前朝遗珍。在组成金融机构IT系统的一行行程序中，我们能看到Fortran和Cobol，它们分别诞生于1954年和1959年，是两种最早出现的编程语言。

这两种语言设计之初，最“流行”的计算机［IBM（国际商业机器公司）推出的IBM 704，销量为123台］是一个体积为20m$^3$的巨型“怪兽”。大概需要300多万台这样的计算机同时运行，才能具备和今天一台普通手机一样的运算能力……

在这种科技基础上设计出来的银行信息系统已有30岁或40岁的“高龄”。当时部署银行信息系统的大型组织者是谁呢？是法国的Bull公司。这个法国特色的IT公司成功地与IBM等美国的IT巨头展开了长期的竞争，但对创新却有不一样的看法。到了21世纪初，该公司还在为大银行客户提供一些在今天看来引人发笑的宣传图——一位女士紧紧地攥住手提包，配的文字说明是，“我们找到解决互联网安全问题的办法了，那就是永不联网”。真是相当有“先见之明”。

## 使银行僵化的成规教条

我们还是要公正一些：无论打造了银行IT系统的信息技术专家们多么富有创造力、能力有多强，他们肯定也无法预见到即将到来的具有颠覆性的科技变革。让他们重新审视如今与科技发展无法兼容的成规教条尤为困难。其中排在首位的便是“神圣不可侵犯”的安全性。

在银行，保险箱文化盛行（这也很正常）。我们将金钱托付给银行，银行确保这些钱能产生收益，而且没人能染指。银行的整个组织架构、文化、IT系统都是从这一点出发的。在防火墙出现之前，银行已经创设了一道虚拟的马其诺防线。

结果是银行与客户进行的任何一种交互，其第一步都是身份验证。从最初的开设账户起，便是如此。这种要求称为：KYC（Know Your Customer，了解你的客户）。目的是确认客户的身份（他的真实身份和他申明的身份是否相符）、可信度，以及是否有权发出指令。

这种要求构成了银行和外界的关系。银行为了鉴权，就需要核实我是谁（亮明身份，即用户名）、我知道什么（可以证明身份未被盗用的信息：密码、私密问题等），以及最后一步更为关键的验证：我持有什么？

正是这三重验证赋予了智能卡强大的力量。将智能卡插入读卡器，可以证明使用者亲自出现于支付地点；PIN码（个人识别密码）能确保使用者是已被授权的用户；与银行IT系统交互，能够证明使用者确实拥有资产和权利，可以支付所需的金额。然而在这个时代，消费者越发难以忍受欲望满足前的障碍（后文我们还会谈到），智能卡失去了吸引力。“非接触式”支付的兴起便是明证：在法国，2017年有12亿笔支付是以这种方式实现的，是2016年的两倍。[注]

对于这种支付方式的小革命，有两种不同的看法。一种将其视为一种胜利，因为它表明尽管银行有束缚、有些迟钝，但仍能适应新的习惯和新的生活方式。另一种认为失败了一半，普及“非接触式”支付仍需长达几年的努力，需要设计并分发上百万张具有NFC（Near Field

Communication，近距离无线通信技术）功能的智能卡，而且还有交易限额的设置，这一点消费者往往难以理解。

这是无关紧要的小事吗？不，正相反，这是很有象征意义的，创新是这个职业固有的难题。阻碍银行创新的，既不是想法，也不是观念，甚至不是对客户的了解程度。银行的科技架构确实很坚固，但经过数十年来不断地"打补丁"已越发僵化。银行在每次开发新功能时，都不得不耗费大量的精力和资源。而且，所用的时间与消费者改变的速度也不匹配。

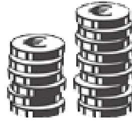
人们不禁将银行业与所有被互联网颠覆的行业做类比。邮购公司3 Suisses和时尚品牌La Redoute就一度坚持纸质的产品目录，无视（或不想看到）互联网能够带来怎样无可比拟的产品上新速度，银行如今和它们一样，也被现有的资源束缚了。

法国接入互联网20年后，La Redoute为了自救和迭代做了改变，使其程序和组织适应互联网速度——这个过程当然很痛苦，但其雇用的员工不过2 000余人（是2000年的1/3）。3 Suisses只雇用了40位员工。[注] 银行从业人员要选择哪条路呢？

---

1. Mounier-Kuhn P.，BNP Paribas，Petite histoire de l’informatique bancaire，2013.
2. Le Figaro，17/11/2017.
3. 20 Minutes，19/12/2017.

# 第三章



# “井喷式”创新



考虑到金融机构的IT系统是何等笨重、老旧，我们不得不承认其适应力已经很强了。银行IT系统不断“打补丁”，一步步将各种软件、程序包裹在已经很老旧的“核心”上。

支持客户通过陆续诞生的银行卡、自动取款机、互联网进行账户查询，适应网上支付的兴起和电子商务的迅猛发展，支持客户通过移动终端应用程序管理日常业务操作（支付、扣款）……回过头来看，“银行堡垒”的进化着实令人印象深刻，而且每次进化都得以顺利完成。

## 越来越多的增量式创新

问题是，现有科技如此笨重，西方银行只能小步前行。为移动终端应用程序设置新的安全启动措施，提高跨行转账的速度等，法国银行近期为改善客户服务而采取的这些措施确实有一定价值，这一点我们不能否认。但我们必须注意到，这些仅仅是微小的改进和增量式创新，并不能彻底扭转局势。

但这些增量式创新却需要银行的IT系统花费大量的精力和时间。而在这个时代，服务类企业最缺少的就是时间。一个非常明显的例证：为了让拥有iPhone的客户能够通过Touch ID（指纹识别）解锁银行应用程序，需要长达数月的研发。由于比传统的密码验证方式更加快捷、安全，这种创新确实有一定的价值，但是，或早或晚它也会落后过时的：苹果公司发布的新一代智能手机就取消了Touch ID，改为面部识别。于是，一切都将从头再来……

## 路线图主宰一切

银行的IT系统是银行的核心，可以说其掌控者便是银行最关键的人物—— CTO（首席技术官），正是他手握银行机构的命运。我们不禁自问，他是否位于金字塔的顶端，甚至凌驾于CEO之上？

然而，科技环境风云变幻，IT系统也如上文所说的那样越发复杂，CTO俨然成为专家，部门主管越来越难以跟上他的步伐。部门主管无法很好地理解CTO的选择以及他的回答，除了盲从之外别无他选。而CTO则必须和日渐紧张的预算以及一次比一次更难以坚持的计划做斗争。

结果是，在越来越依赖IT系统的银行里，CTO如“上帝”一般，而且

这个“上帝”非常优秀，任何一次发展、任何一项新功能，他都来者不拒、提上日程……然而可惜的是，他无法再创造奇迹了。他实施的所有计划都必须放入路线图（这是在各种约束之下，使计划得以推进的唯一办法），这份长期规划确定了什么计划将在何时实施。但具体结果总是更加令人失望。行业期待、投入资金、规划时间与最终成果之间的差距越来越大。

## 创新已经太迟

对传统银行而言，创新几乎变成了无解的方程式。如今，银行到底是什么？除了实体网点、在现场接待客户的工作人员以及组织的各个部分，银行首先是一个IT系统架构，业内人士将其称为核心银行（core banking）系统。

这个业务系统管理银行的各项客户服务：包括账户和操作管理、安全和验证管理、手续费管理、储蓄管理等服务。单从字面上看，就已经是相当复杂的系统架构了，在现实中则更是一个伤脑筋的难题。为什么？因为，为确保服务的互操作性，银行之间达成了共识，将系统标准化。这是一个符合逻辑且理智的选择，但也理所当然地从银行系统的核心处限制了创新。

因此，综观市场上的各种核心银行系统解决方案，设计初衷都不是为了灵活演化。如今，安装部署一套核心银行系统至少需要2~3年。哪怕在设计之初非常新颖，也极有可能在其投入使用的当日就过时了……

但是银行面临的竞争对手，往往都具备与这种模式截然相反的科技文化。更不用说金融科技初创企业、GAFA，以及中国的翻版BATX [百度（Baidu）、阿里巴巴（Alibaba）、腾讯（Tencent）和小米（Xiaomi）的简称]。它们都是在技术“朝不保夕”的大环境下诞生的。

它们持续处于“边测试边学习”（test & learn）的状态，或者更确切地说，要么开发、测试、推广，要么被消灭。它们的期限以周计算，而银行则是以年计算。对银行家而言，凭借原先的科技基础来实现与这些新巨头一样的节奏，是注定要失败的。

更糟糕的是，这些创造或发展越来越昂贵，因为无论是哪一种新服务，只有对整个银行系统的稳定性有近乎狂热的关注，才得以发展。单单为了最初启动阶段的技术架构，投资规模就达到了上千万欧元，甚至上亿欧元。这有一点像挑竹签（Mikado）游戏，银行的IT系统受制于自身精密复杂的结构，因而无法跟上市场的发展，更无法对其进行预测。

## 未来银行会如何无人知晓

这正是大银行的战略官所面临的头号风险：无法准确预测客户在三年、五年或者十年后的期望。为应对这种新局势，他们不得不在非常有限的时间内部署相对灵活的架构，用来测试、推广或者砍掉新服务，除此之外别无他法。而这正是传统的核心银行系统无法做到的。

出路何在？对银行而言，就是开放。放弃封闭的IT系统，选择开放架构，这将使其能够轻松地添加新服务，又不会降低安全性。同时，也使其学会同更加灵活、应对性更强的服务商合作，以避免受到路线图的束缚，并避开日益激增但只能改善细枝末节的咨询服务。

## 云计算、API、移动化、实时化：四大变革合而为一

在这些优化的背后，藏着很大的误解。身处于一个越来越数字化的世界，并不能等同于银行的数字化转型。换言之，银行若想通过互联网或移动终端提供服务，就要经历缓慢的过程，付出极高的代价，消耗大量的精力。

银行的数字化转型，不是凭借一款移动终端应用程序就能实现的。西方银行设计了海量的精美应用，有特效、短片、游戏、音乐……实际上却是换汤不换药。关键在别处：创造一种新型银行，使其服务和收入来源能够适应未来的世界（其实这样的世界已经来临），而且要持续创新。

银行总是不断“打补丁”，不惜花费上亿欧元和多年的辛勤努力。我们深知这一做法不再适应需求，而且短期内必将失败。因为，往往只需一次科技颠覆就足以挑战最稳定的商业模式。而银行正在遭受来自四项科技的挑战。它们分别是云计算、API（Application Programming Interfaces，应用程序编程接口）、移动化和实时化。

我们随后将看到，对选择无视的银行而言，它们就是致命的威胁，因为它们从根本上挑战了银行的上层建筑：安全性以及客户的信任。全盘皆输了吗？未必。这四大变革也可以成为银行的救命稻草。至少对那些选择拥抱它们而不是徒劳地阻碍它们发展的银行而言是这样。

## 第四章



# 转眼之间就再也认不出原来的客户了



我们就叫他埃里克吧。他50多岁，有一份不错的工作，拿着还不错的工资，按月支付的房贷已经还了一半，从无意外。家有妻子和两个成年的女儿（但尚未完全经济独立）。他没有什么特别的故事，购房后就一直是银行的忠实客户。哦，也确实有例外情况：他在一家网上银行办理了存折，具有吸引力的利率使他决定在那里存些钱，并做一些不经过银行顾问之手的投资，没什么令人不安的。

最近，因为一位朋友的推荐，他在法国金融科技公司Compte-Nickel开设了一个备用账户，只是为了“尝试一下”。这只花了他五分钟的时间，一分不多，一分不少。扫描完身份证，输入了手机号码和地址，埃里克就拿着卡离开了。几个月以来，他都是通过Nickel领取工资和完成

大部分支出的。有一次他的大女儿在秘鲁旅行时丢了银行卡，他只花了几秒钟，就给她转了500欧元应急。非常简单，非常高效，一点也不麻烦。他在原来那个银行的账户现在只用来自动还款。他的银行顾问毫无察觉，埃里克就这样从他的指缝间溜走了。

究竟发生了什么？埃里克突然意识到，银行服务比他日常生活的其他方面受到更多约束，并且更慢、更不透明，这是没有道理的。他不是千禧一代，更不是Z世代[注]，他只是2018年的一位普通客户。他转型了，甚至没有被任何人察觉。如今的数字消费者、数字公民已不再等待、不再阅读、不再付费。一切都改变了……

## 都是手机的错

他不再等待，因为通过手机就能掌控一切。1878—1953年，电话花了75年的时间，进入了5 000万个家庭。收音机只花了一半的时间，电视仅用了14年，而苹果公司通过推出最初的两代iPhone，在短短三年内，就突破了这个数字。2018年，有25亿人的口袋里装着一部智能手机，地球上的手机数量几乎等于全球人口的总数。

除了这些卓越的商业表现，更引人注意的是科技创新的加速。眨眼间，手机为大批服务打开了大门，这在十年前还是无法想象的。它们渗透进我们生活的能力更是惊人：万能的脸书出现于手机革命之前，用了三年半的时间，才得以庆祝用户超过5 000万。推特（Twitter）只花了两年的时间，游戏《愤怒的小鸟》只用了35天！

## 没有耐心、心不在焉、冷酷严厉的消费者

手机改变了新服务的分销渠道，也改变了人们的精神面貌。我们处于持续联网状态，只要用手指轻轻一按，就可获取一切。为什么要为了叫一辆出租车而耐心等几小时呢？打开优步手机应用，5分钟后车就来了。在Fnac（法国知名的文化产品和电器产品零售商）或者DVD（数字通用光盘）出租屋排长队有什么必要？Netflix（网飞）随时能够提供海量的电影和剧集供您选择。智能手机的使用非常便捷，亚马逊、BlaBlaCar（网络拼车平台）和Diliveroo（外卖平台）执着地追求高效，在这些刺激之下，我们对阻碍我们表达需求和欲望的任何小障碍都异常敏感。

消费者不再有耐心，所以不再长时间浏览，习惯于快速扫一眼一般销售条款和条件以及其他使用规则后，就立刻开始使用刚刚订购的新服务。消费者在订购时没有一丝不信任，因为他们认为取消服务应该是无条件并且可以立刻执行的。然而，当真的出现问题时这就成了一个问题。附加费用、处罚等所有以世界上最合法的方式提前考虑到的事宜，都在先前合同中的一行行小字里写明了。客户未必读过这些条款，却会指责你长篇大论，而你担心会有欺诈行为。

## 国王客户已死，暴君客户万岁

客户不再等待，不再阅读，也不再付费。或者当他认为不合理、没有用处、与他的情况不符时，就无论如何也不愿再付费了。我们在后文会讲到科技巨头向银行业发起攻击的尝试，因为下面这个例子绝不是个例，并且很能说明问题。2011年，谷歌尝试性地推出了谷歌钱包，这是可以存储信用卡、借记卡、会员卡信息的电子钱包，但只是在美国（范围内）试运行，取得的成功相对有限。这个总部位于加利福尼亚州的巨头格外坦率地解释道，电子钱包得到推行都归功于收集到的用户信息。

这项服务的推出是否为时过早、过于突然？用户显然还没有准备好拿银行信息来换取一项免费服务，无论这项服务有多么优质、多么方便。但还需要多长时间的准备呢？

从前客户是所谓的国王（然而是无冕之王），反复无常、没有耐心、很少会感激，现在更是专横冷酷。客户确实需要去适应，因为他们几乎不可能找到最好的体验，但是，抛开这个快速做出的过于简单的社会学分析不谈，这将给银行业带来沉重的打击。因为客户关系正是它的阿喀琉斯之踵。

这句断言或许有些不公，甚至毫无根据。毕竟，满意度的指标很不错。法国银行联合会每年都会赞助法国民意调查机构BVA做一项研究，分析法国人对银行业的看法，研究展现了人们对银行业看法的改变。2016年，68%的人给出了“积极”的评价，这一结果毫无疑问引发了一连串的赞美之词。而2010年的调查显示，只有一半的受访者对这个行业的评价还不错。

## 银行与客户：巨大的认知差异

在这些笼统的数据背后的细节里，往往藏着“恶魔”。64%的法国人认为银行提供了满足他们需求的产品，也就是说有1/3的人持相反观点。只有40%的法国人认为银行了解客户，但银行掌握着客户账户组成的数据金矿，简单说，这不合常理。

当局者迷，旁观者清。只有跳出银行圈子才能看清事实真相：银行对客户满意度的认知和客户所言之间有一道鸿沟（见图4.1）。

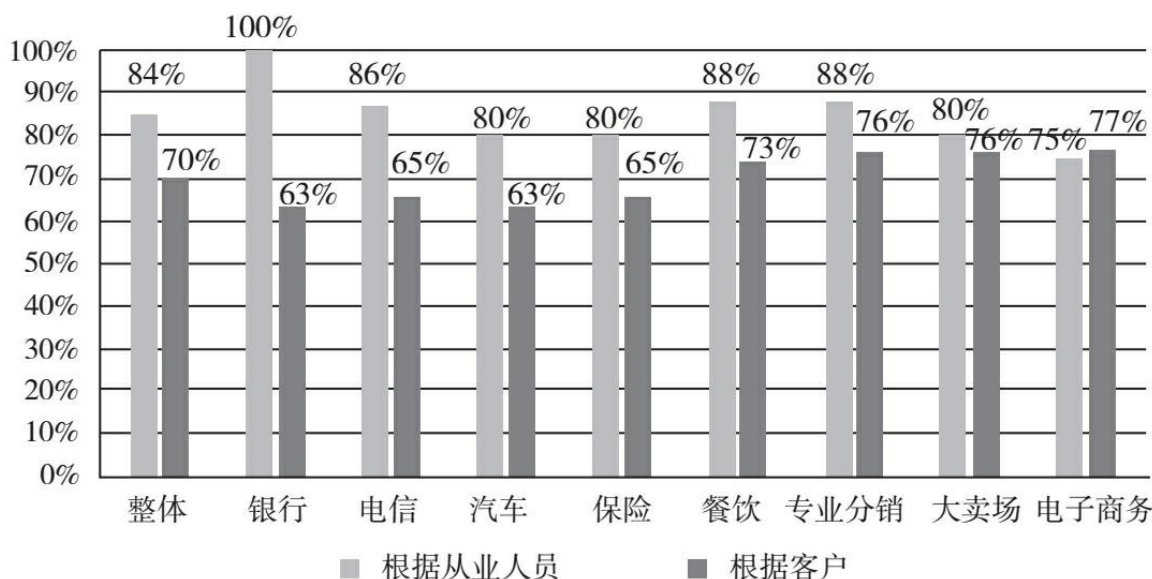



**图4.1客户满意度调查**

资料来源：欧洲银行联合会。

让我们公正一些：几乎在各行各业，企业的自我评价都比实际情况更好。总的来说，企业对自己满意度的评价和客户的评价之间相差约17%。只有一个行业例外——电子商务，就仿佛是巧合一样，恰好是这个围绕新型客户不断改变的需求而发展起来的行业。这个行业每天需要应对客户的投诉：包裹配送不够快，送达时间不合适，包裹有损坏或者没有100%符合网购者的期望。只有在这个行业，消费者的实际体验比提供服务的从业人员的自我评价要（稍微）好一点。

那么，哪个行业的认知差距最为悬殊呢？是员工对客户关系有着不切实际的美好幻想，即客户满意度为100%的行业吗？仿佛真的有一种服务无可挑剔，但同样是在这个行业，客户的实际体验最为不佳。这之间的差距非常大。西方的银行家是不是采取了“三不”态度？捂着耳朵不听，捂着眼睛不看，捂着嘴巴不说。

如果传统银行继续视而不见、听而不闻、故步自封、自以为不可或缺，结果只会让人发笑。数据确实显示，银行的地位或将不保。49%的法国人将做好准备，只通过网络使用银行服务。在18~34岁的新客户

中，其比例已高达2/3。[注]我们不需要成为占卜师就可以预言：在Z世代的孩子——第一代真正的“数码原住民”中，这一比例将接近100%。2017年4月，法国巴黎银行收购Compte-Nickel时，有54万人和埃里克一样，早已是Compte-Nickel的客户。Compte-Nickel每月会新增3.8万名客户。对根基牢固的银行而言，这还不算大损失，但越来越成为真正的隐患……

## 数字化转型进行时

客户正在向数字化转型，所有的征兆都在我们眼前。客户到银行网点的频率越来越低（见图4.2），使用网上金融服务的频率却明显增加（见图4.3）。银行也不是没有触动，但将其网点提供的服务（以同等条件）照搬到数字渠道上，只能解决一部分问题。

用不了多久，消费者就会要求银行提供的服务体验要和优步、亚马逊或者Netflix一样执行顺畅、交互自由。虽然消费者可能还没有非常清晰的概念，但是他们期待的银行是实时的、照单“点菜”式的、全渠道的。而且，如果传统银行无法做到，无数新的竞争对手将纷纷摩拳擦掌，准备抢占先机。

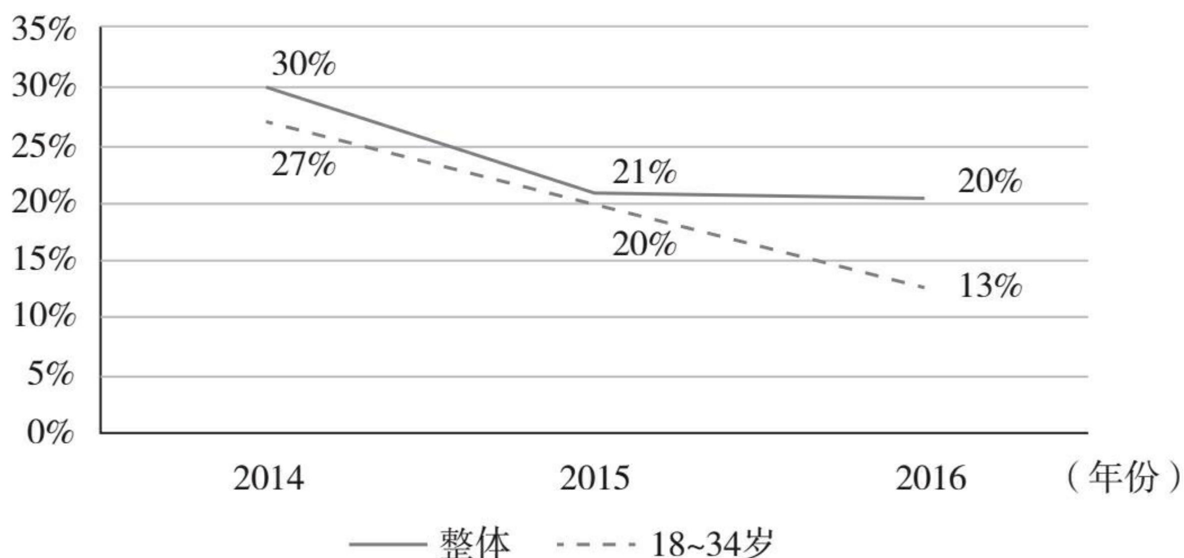



**图4.2 银行网点的客户越来越少**

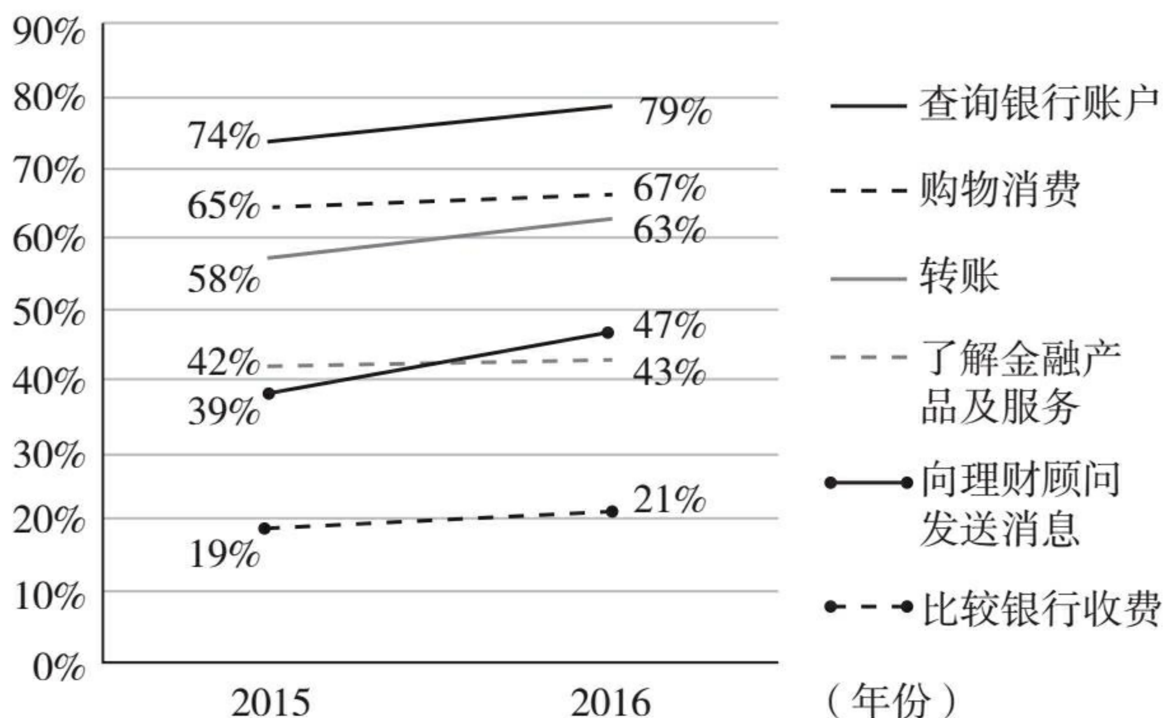



**图4.3 网上金融服务的使用情况**

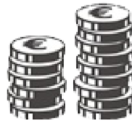
---

1. Z世代，指在20世纪90年代中期至2010年前出生的人，又被称为互联网世代。——编

者注

2. 2016年银行形象观察，BVA/法国银行联合会。

# 第五章



# GAFA、BATX、电信运营商带来“幽灵般”的威胁



这是一个经典的美式成功故事，类似的记录在册的故事就有数十个。1985年，百视达（Blockbuster）在达拉斯成立，建立了昔日的影片租赁帝国。20年之后，百视达发展到巅峰时期，曾拥有8.4万名员工和超过9 000家商店。正是因为有某种“长盛不衰”的信念，2008年，百视达的时任CEO才在财务电话会议上向华尔街的分析师大胆宣称：就竞争而言，市场新进入者“甚至不在竞争威胁名单上”。而新来的竞争对手名叫Netflix。在CEO的这句名言说出口之后两年的时间里，百视达帝国就宣告破产。

让我们先别当预言家诺斯特拉达穆斯，稍微退一步来看。2018年的银行不是21世纪初的DVD产业，金融机构还没有遇到它们的Netflix、优步或者亚马逊，我们如今也不会再见到如此盲目的高层了，银行帝国还没有四面楚歌。威胁确实存在，但却是“幽灵般的威胁”。仍然应该未雨绸缪，做好迎接它以及更好地认识它的准备，因为威胁正在步步逼近。

## GAFA、GAFAM和GAFIM

这个标题听起来就像一首为了背拉丁语的性、数、格变化而唱的天真烂漫的儿歌，但实际上比这更令人担心。谷歌、苹果、脸书和亚马逊，当然，如有必要还可以加上微软（成为GAFAM），或者IBM（成为GAFIM）：这些科技巨头必然会顺应历史潮流，开始觊觎银行金融的“大蛋糕”。当然，它们也有胃口和能力去争抢其中最诱人的一块。

之所以说它们顺应历史潮流，是因为它们都手持利器。就算那些内部数据不属于它们，它们至少也拥有掌控权。它们比任何人都更了解消费者，消费者的数据基本上都被它们牢牢攥在手中。它们凭借自身的科技优势，率先发展人工智能，实现程序的自动化。而且，它们凭借雄厚的财力，不仅能够保持领先，还能持续拉大差距。

它们具备创造力，并拥有快速抢占市场所必需的“边测试边学习”的文化。看看谷歌：1995年，互联网还处于初步探索阶段，它只是单纯的搜索引擎，如今却已走进了千家万户，出现在我们的口袋里（80%的新智能手机都搭载了谷歌开发的安卓操作系统）、家中（智能家居设备Google Home）、视线中［YouTube（视频网站，于2006年被谷歌收购）］。看看苹果：1995年，它在垂死边缘挣扎，后来却成为首个盘中市值突破万亿美元的科技公司。

它们吸引了我们的注意力，让我们消费，之后理所当然地要关注如

何管理我们的钱包。它们关于整合生态系统的观念（当然，各有各的方式）会让银行从业人员直冒冷汗，比如采取降价策略，提供低价甚至免费的金融服务和产品，以更好地招揽客户。对这些本身就有垄断倾向的参与者而言，这种做法完全符合它们的逻辑。

但到目前为止，一切还好。GAFA在银行领域的初步尝试还没有取得明显的成效。尽管已有多方宣布与Apple Pay（苹果手机支付功能）合作，但Apple Pay仍然只是细分市场的参与者。它当然有能力在某些业务上与银行卡竞争，但它瞄准的是高端市场。成为奢侈品的iPhone也是如此：苹果公司似乎有意瞄准高端市场。

我们在上文已谈到，谷歌几年前也进行过尝试，推出了谷歌钱包（Google Wallet）。虽然谷歌有更大的野心（因为谷歌钱包是真正的支付账户），却并未取得很大的成功。首先，因为谷歌钱包在某种程度上是PayPal（贝宝）的翻版，并没有多少新意。其次，西方消费者仍然十分看重个人生活隐私，似乎不大愿意用个人数据交换免费服务……

## BATX：金融业真正的GAFA

在亚洲人身上情况就明显不同了。由于外资进入中国市场的门槛相对较高，而且内需旺盛（几乎没有遇到西方那种对个人隐私的注重所带来的挑战），这些有利条件促使BATX也形成了一种威胁，与GAFA旗鼓相当，甚至有过之而无不及。

百度相当于谷歌的翻版：作为搜索引擎，也开发了一系列服务（地图、云存储、音乐、电影），是全球访问量排名第四的网站，仅次于YouTube、脸书和谷歌；阿里巴巴相当于亚马逊，但也提供类似于YouTube和推特的服务（即优酷土豆和新浪微博）；腾讯在社交领域和脸书平起平坐、不相上下；小米在智能硬件产品、家电市场风生水起，

在手机领域也有望成为下一个苹果。它们成立至今还不到20年，总市值却已突破1万亿美元。

尤其是在我们所关心的金融服务市场，它们取得的突破和GAFA相比更加不容小觑。腾讯推出了全能的应用软件微信（它提供的服务远远超出了我们常说的即时通信服务的范围），百度和阿里巴巴也都开发了在线支付系统。腾讯微信的月活跃用户达9.8亿，其中有6亿用户在日常生活中使用微信支付。[注]微信支付系统已经悄无声息地渗透到日常生活的方方面面，极好地展示了手机在银行金融领域的力量。

腾讯的竞争对手也不甘示弱。在2017年的“光棍节”（11月11日，阿里巴巴创造的“双十一”购物狂欢节），阿里巴巴在24小时内实现了高达253亿美元的销售额。其中，通过它的移动支付系统——支付宝完成的支付总笔数接近15亿笔，占总交易笔数的90%。[注]支付宝不仅增速猛，数字也非常惊人：用户数量超过8亿，日均交易笔数超过2亿，主要是通过手机支付完成的。[注]支付宝旗下的蚂蚁金服能够提供消费信贷产品、信用贷款、投资理财产品、保险产品……虽然蚂蚁金服还不完全是“真正”的银行，但是却越来越像模像样了……

所以威胁是真实存在的。实际上，微信支付已经和法国巴黎银行开展合作，在法国布局发力（截至目前，老佛爷百货、巴诗威百货都已引入微信支付）。而且，支付宝也已经和Edel银行联手推出二维码扫码支付服务。虽然目前的目标客群还主要是中国游客和亚裔社区，但面对如此广阔的市场前景，要BATX放弃大好前途，可能性不大。

## 伺机而动的电信运营商

虽然电信运营商的曝光度没有GAFA或BATX那么高，但在银行金

融领域也取得了实质性进展。它们有同样的优势（掌握内部数据，拥有庞大的客户基础），以及同样的战略目标：在这个市场上，客户流失是一大痛点，电信巨头便通过提供价格优惠的金融服务留住客户，将ARPU（Average Revenue Per User，每用户平均收入）、CLV（Customer Lifetime Value，客户生命周期价值）等最大化。总之，使互联网接入和电话服务细分市场上高昂的获客成本能够带来收益。

实际上，电信运营商长期以来都只愿做简单的支付业务。对财务比率的影响以及领导层可能担负的刑事责任使它们不得不三思而后行。但在发展移动银行业务方面，一些电信运营商的成功故事（其中最著名的是肯尼亚的移动支付应用M-Pesa，我们将在后文详谈）似乎终于让它们下定决心迈出这一步。2017年秋天，法国电信巨头Orange（前称法国电信，France Telecom）推出其自有银行Orange银行，进军法国银行市场，便是力证。

在写作本书时，为Orange的创新做法盖棺定论还为时过早。2018年2月，经过四个月的运营，Orange银行已有10万名客户[注]，并重申在未来十年将达到拥有200万名客户的目标。现有的那些故障和该银行带给客户的复杂情绪等难题，是否也会迎刃而解？但愿Orange能够做到，因为银行要面对的最后一大威胁也开始显现。

---

1. La Tribune，16/11/2017.
2. FrenchWeb，13/11/2017.
3. Les Echos，02/02/2018.
4. Les Echos，21/02/2018.

# 第六章



# 金融科技异军突起



凯特是加利福尼亚人，刚满25岁。简单地说，她很能代表步入成年的Z世代。然而，传统企业——不只是银行——甚至还不太理解他们的上一代，即Y世代（千禧一代）。

无论在实际生活中，还是在社交网络上（她差不多还在摇篮里时就开始使用社交网络了），凯特都有无数好友，他们一起交流、外出娱乐、消费。为了解亲友的最新动态，她的手机上当然少不了Facebook、Instagram、Snapchat以及常用的应用软件，比如Venmo（小额支付软件）。Venmo是一款个人对个人的支付应用，同类应用还有Pumpkin，在某种程度上也类似于在线份子钱收集管理平台Leetchi。和闺蜜出去喝一杯，凯特买单，她的闺蜜就直接通过应用给她转账。和男友出门共度

周末，男友主动结账，她就通过Venmo把自己应付的钱转给他。凯特觉得这些具有社交功能的小额转账非常“赞”。没错，自古以来“亲兄弟，明算账”，使用移动支付工具也是如此。

支付社交化，是不是有点像搞花架子？或许吧。但服务本身绝不是在开玩笑。最近的一项研究显示，在美国，57%的人已使用过Venmo或同类支付服务［PayPal、谷歌钱包、Facebook Messenger（脸书聊天软件）提供的“转账支付”服务。］[注]在18~34岁的人群中，这一比例甚至高达78%，其中59%的人每月至少使用一次。经过三次融资之后，2012年Venmo被移动支付公司Braintree以2 620万美元的价格收购。一年后，老牌金融科技公司PayPal又以8亿美元收购了Braintree。此后，Venmo成为这个网上支付巨头旗下具有社交分享功能的明星产品。2017年，Venmo平台实现了350亿美元的交易额。[注]

类似的例子数不胜数，近年来，众多此类竞争对手和GAFA、BATX、电信运营商等重要参与者一道，纷纷向银行业发起围攻。为了方便起见，我们将它们统称为“金融科技”。但实际上，对零售银行市场造成正面冲击的新型银行（Neo Bank），如个人与个人间的支付应用、B2B（企业对企业）借贷服务，或是主要以传统银行的合作伙伴或者服务提供者的身份出现的新型银行，以及在活跃于众多细分市场的颠覆性初创企业之间的银行，几乎没有什么共同点。我们尽量看得更清楚些。

## 借贷和支付：竞争最为激烈的细分市场

银行在借贷这一领域的地位最先迎来初创企业的挑战。毕马威盘点了最具创新性的金融初创企业，其发布的“2017年全球金融科技100强”榜单明确显示：前100强中，有32家企业活跃于借贷领域，足以证明这是最具活力、竞争最激烈的领域。[注]由于竞争激烈，能成长为像德国

在线借贷初创企业Kreditech（毕马威100强榜单中排名第八）或美国贷款公司LendUp这样提供“大众化”借贷服务的金融科技公司少之又少。

个人贷款或消费信贷企业（美国的Zest、德国的Smava、法国的Younited Credit）、房屋抵押贷款企业（Lending Home、Habito）、信用评分企业（CreditKarma、Branch、Juvo），以及可能是最为成熟的企业贷款企业（如毕马威100强榜单中排名第十的美国小企业贷款平台Kabbage、上榜的法国公司中排名最靠前的Lendix）等来自全球的数十家初创企业，冲击着几乎各种类型的借贷服务。不要忘记，还有活跃于众筹这一细分市场的老牌金融科技公司（如Kickstarter和Indiegogo），它们自然也可以被视为传统银行贷款的替代解决方案。

毕马威100强榜单中有21家支付企业，可见支付是金融科技的另一大战场。同样，这也是个广阔的市场，这里有各种“钱包”，以及提供各种服务的初创企业，包括提供P2P（个人对个人）支付服务的Venmo、“几乎成为银行”的金融科技初创公司Revolut（公司成立短短两年，已有100万用户绑定银行卡，享受其提供的活期账户服务，而且公司逐渐向提供信贷和保险等服务的方向发展），以及专攻支付基础设施的初创企业（iZettle或Stripe，有望成为估值超过100亿美元的初创企业[注]）。

# 保险、不动产投资……所有市场都受到冲击

保险是第三大活跃的细分市场。美国保险初创企业Oscar（毕马威“2017年全球金融科技100强”榜单中排名第四）、中国众安保险（排名第二）是大批保险科技公司的领头羊，它们都觊觎银行的业务。前者

制定了在2018年实现营业额达到10亿美元（即2017年的3倍）的目标，后者于2017年9月在香港上市，融资15亿美元，并于当年实现了近7亿欧元的保费收入。而五年前，它们的业务才刚刚起步。

实际上，这些初创企业活跃于金融机构价值链的各个环节，比如从事不动产投资或为商人提供服务的公司，更不用说那些已在新兴行业占有一席之地的公司，如区块链公司（Ripple和Coinbase），或者那些定位为“面向金融机构的解决方案提供商”的公司（如Strands），或者定位为“银行服务整合者”的公司（如Linxo）。

2017年，金融科技获得风险投资166亿美元，融资事件共计1 120多例[注]，创下五年来的最高纪录。其中来自欧洲的投资者表现最狂热：投资规模一年翻了一番。而在亚洲，该趋势相对放缓，但对传统银行而言，这未必是个好兆头。因为，投资规模虽然确实有所下降或保持稳定，但越发集中化，投资者将目光转向少数更具备发展潜力的“冠军”企业，帮助它们成长，并向传统的金融参与者发起正面攻击。

## 新型银行：虽然小但是发展迅速

美国创投研究机构CB Insights发布了“2017年全球金融科技250强”榜单[注]，榜单中只有十五六家企业能够真正被视为零售银行的雏形。其中最著名的是德国企业N26和Fidor、英国企业Atom，以及法国企业Compte-Nickel。

它们的发展速度十分惊人。以N26为例，该银行是100%的移动银行，2015年在德国成立，2017年末已覆盖17个欧洲国家，有50万名客户。该银行计划到2019年使其客户数量增长到2017年的3倍。[注]同类的Fidor在当年有20万名客户。[注]

英国移动银行Monzo有55万名客户，并于2018年2月获得1.12亿欧元融资。[注]英国移动银行Atom有不同的战略和定位，已经有1.7万名储户，吸纳存款超过9亿英镑。[注]

2018年2月初，法国Compte-Nickel的开户数量已超过80万个。确实，它吸引客户的速度让任何一家银行都分外眼红：每月新增3万名客户[注]。

虽然这些初创企业瞄准的是各种各样的细分市场，采用的是不同的战略方法，但也有诸多共同点。首先是它们运作方式相似，所有服务都集中在一个移动应用程序里，而且“用户引导”设计简洁明了，短短几分钟就能完成开户流程。同时它们也具备数字化特征，比如社交媒体上的高曝光率、对UX（User Experience，用户体验）的狂热关注等，因而在面对普遍热衷于使用智能手机、习惯于享受手机带来的便捷服务的客户时，能够完全满足他们的需求。

数字化水平评级机构D-Rating的一项研究表明，尽管传统银行在移动端业务上已花费大量精力，尽管网上银行（如ING Direct、Boursorama等）在互联网领域积累了不少经验，但在操作的快捷性方面，N26等新型银行仍然遥遥领先：它平均需要1.7份证明材料，而传统银行则需要5.2份证明材料。[注]在所有日常服务（缴费支付、转账汇款、账户信息查询等）方面，这些新型银行完全有能力吸引零售银行的大批客户，而且吸引速度会非常快。例如，Compte-Nickel在2018年夏天迎来了第100万个用户，此时距它成立才刚满四年，这种突破百万用户的速度是ING Direct（法国网上银行领导者）的四倍。很明显，新一代竞争对手在以前所未有的速度突飞猛进。

## 抢占市场：既是资金的较量也是冲刺

传统银行要被金融科技企业吞并了吗？事情还没有定论。银行业人士似乎摒弃了鸵鸟政策——至少他们是这么说的。根据普华永道发布的《2017全球金融科技报告》[注]，90%的金融业人士认为他们的业务危在旦夕。其中75%的人认为，初创企业是最危险的参与者。

所以，面对威胁，他们迅速做出反应，自掏腰包进行收购。西班牙BBVA银行投资Atom（于2015年11月购置了Atom 29.5%的股权），法国BPCE银行集团将Fidor收入麾下（2016年7月），法国巴黎银行收购Compte-Nickel（2017年7月），银行业的大型参与者对这个增速极快的细分市场格外关注。根据CB Insights的数据，自2013年以来，已发生18次大银行对金融科技公司的收购，而且推进速度明显加快，其中有6次收购发生在2017年9月至2018年1月。[注]

尽管银行业已四面楚歌，但却依然是一座坚固的堡垒。要对银行业造成重创则需要资金，而且是大笔资金。投资者需要很长时间才能收回投资，因为要获得客户需要付出极高的成本。例如，网上银行为获取新客户提供了大幅度的优惠，用了十余年的时间才占大概10%的市场份额。

## 若要立足，金融科技还要跑完一场马拉松

面对着如今已有数十年历史的竞争对手，想要成名、想要深入人心，可不是件轻而易举的事。贝恩咨询公司[注]围绕15 000名法国银行客户展开了一项研究，结果表明：除了PayPal（已有20年的历史，10名法国人中就有8人知晓其名）之外，其他金融科技公司着实名不见经传。Compte-Nickel、Leetchi、Paylib（网上支付系统）的大众知名度为20%~30%，而其他的竞争企业几乎不为大众所知。至于它们提供的服务，平均只有不到1%的法国人使用过，只有PayPal例外（有1/4的法国

人使用过其服务）[注]。

自诩为“银行杀手”、精确瞄准零售银行市场的极客，既可作为局部替代方案，又是银行潜在合作伙伴的细分市场参与者，其将自己定位为“面向银行的高科技解决方案提供商”（TagPay便属于这一类）。群雄争霸，究竟鹿死谁手，谁又将占领市场，现在还很难说。但有一件事是确定的：万事俱备（资金来源充足，能够争抢客户，大银行商业模式的不确定因素增多），它们蓄势待发，一些银行界的“优步”将脱颖而出，除非银行奋起反击。

---


1. Mercator Advisory Group，22/01/2018.
2. Les Echos，07/02/2018.
3. 毕马威，16/11/2017。
4. Les Echos，20/10/2017.
5. Les Echos，29/01/2018.
6. CB Insights，26/06/2017.
7. Reuters，06/11/2017.
8. L’Usine Digitale，30/11/2017.
9. Irish Times，16/02/2018.
10. Business Insider，03/10/2017.
11. France Transactions，05/02/2018.
12. Les Echos，25/01/2018.
13. 普华永道，2017。
14. CB Insights，01/02/2018.
15. Evolving the customer experience in banking，2017.
16. La Tribune，12/02/2018.

第七章



# 银行的死角：无银行账户或不常使用银行账户



金融科技公司、BATX、GAFAM以及其他野蛮的围攻银行堡垒的进攻者之间有什么共同点？它们都对用户体验异常关注，认为用户体验应该越简单直观、越清晰明白越好。它们也对成本格外关注，认为应该尽一切可能使边际成本接近边际收益，以获得最大利润。

从另一面来看，这些新参与者的画像与传统银行不再一致。实际上，银行也从未是这般模样。工业革命时期，现代银行应运而生，出现了当时经济快速增长的所谓的发达国家，银行服务曾经是——而且现在仍是——为富人提供的服务。这种服务与社会身份、威望和声誉有一定

的联系：虽然不是刻意地攻击谁，但身为法国巴黎银行、香港汇丰银行、英国巴克莱银行的客户，与身为法国邮政银行或者法国农业信贷银行的客户，可不是一码事。

银行的客户比较富裕，对价格的敏感度低，银行处于经济繁荣发展的大背景之下，没有什么能真正推动传统银行“节衣缩食”。结果是银行长期“养尊处优”，从来不需要适应不富裕的人群。20世纪70年代中期，穆罕默德·尤努斯在孟加拉创办了格莱珉银行（又称孟加拉乡村银行，尤努斯因此荣获2006年的诺贝尔和平奖），微型金融重新成为潮流。而在此之前，人们大多认为微型金融是古老的融资方式的重现，既朴素又不适应现代社会。

直到2003年，联合国才将包容性金融（Inclusive Finance，即普惠金融）纳入发展目标。那时，距离联合国庆祝成立60周年只有差不多两年的时间了，然而这个致力于保证世界良好运转的组织之前却一直没有关注是否人人都能够享受到最基础的金融服务。

## 普惠金融的价值越来越被重视

好在之后的15年，我们取得了一些进步，特别是在金融排斥现象的规模方面。从2011年起，世界银行认真研究了人们获得基础金融服务的途径（能否在银行开户，能否委托金融机构代发工资，能否借款）。初步结果较为可喜：2017年，全球有69%的成年人在金融机构拥有账户。2016年这一比例是62%，2011年是51%。(注)当然，不同地区、不同国家、不同收入阶层之间的差异非常明显。

几乎在整个非洲大陆和中东地区，有银行账户的人数占比都低于50%。在拉丁美洲情况也大体如此，只有巴西、智利和哥斯达黎加超过了50%。在东南亚，情况稍微好一点，其中只有中国台湾和马来西亚例

外，占比更高。

各地拥有银行账户的人数占比都在明显提高：在墨西哥（2011年只有27%的成年人有银行账户，2014年提高到39%）、越南（从2011年的21%提高到2014年的31%）、马里（从2011年的8%提高到2014年的20%）等发展中国家，有银行账户的人数占比在逐步提高。在贫富差距最为明显的国家，增幅更大。

以刚果民主共和国［简称刚果（金）］为例，我们在后面的章节中还会再次谈到这个国家。这个国家拥有银行账户的人数占比极低，2014年时只有17.5%的15岁以上的刚果（金）人拥有银行账户（即使比例已得到大幅提高，但2011年时只有3.7%）。女性拥有银行账户的比例（14.3%）低于男性的比例（20.7%），40%的最贫穷的人拥有银行账户的比例（12.2%）低于60%的最富裕的人拥有银行账户的比例（21.1%）。

最后，拥有银行账户的人数占比高的地方（不分性别、社会阶层、收入），是发展水平最高的地方，如北美、西欧、澳大利亚和日本。

## 无银行账户的背后是不常使用银行账户

98%的法国人有账户银行，似乎法国在普惠金融方面没有什么问题。但是，从2013年开始，一家专门研究普惠金融的观察所（法兰西银行旗下的机构）深入研究了这2%的没有银行账户的人。[注]其2017年发布的第三份报告凸显了一些惊人的现象。

有50万法国人没有账户银行。这些被银行拒之门外的人中，只有大约10%的人每年提出申请，要求享受基础金融服务，法兰西银行可以强制机构为任何一位开户被拒的人提供基础金融服务。

所观察到的另一现象是，除了有50万法国人在银行没有任何账户外，还有300万人不能很好地享受银行金融服务。㊟有些人由于屡次在银行留下不良记录、无法承担高额的罚款，于是便对银行金融服务敬而远之。该机构委婉地将这些法国人称为“处于脆弱状态的银行客户”，他们代表另一类被银行拒之门外的人。他们一只脚已经迈了进来，却无法完全享受银行金融服务。

## 享受银行服务之后使用情况如何

有一个账户并不意味着就万事大吉了。最重要的是使用：领取工资、消费、储蓄、借款，这才是真正的“包容性银行”。在这方面，数据明显不那么清晰……

让我们再看一下刚果（金），根据世界银行提供的数据，当地拥有银行账户的人占总人口的比例已大幅增长。但当我们研究细节时就会发现，当地银行的普惠之路依然任重而道远。在17.5%拥有银行账户的刚果（金）人中，只有不到5%的人通过银行账户领取过自己的员工工资（或公务员工资），只有2.4%的人在过去的一年中曾向“正规”银行贷款，只有1.3%的人高频率地使用账户。世界银行对“高频率”的定义是什么？每月转出资金（提现、银行卡支付或移动支付、转账等）三次或以上。换言之，现金交易仍然占绝大多数。这一现象不单单出现在刚果（金），范围也许能扩大到所有正在推广银行服务的国家。

西方银行诞生之时，银行服务的真实使用情况并不是一个需要探讨的课题。至少，不是一个需要操心的问题。银行的模式被人为地复制到其他不富裕的地区，导致银行服务变成了只有最富有的人才能专享的“高级”服务。直到有一天我们突然意识到，那些被银行拒之门外的人口袋里装着敲门砖：手机。

在接下来的章节中，我们将会看到，新的移动技术终于使享受低价的基础金融服务成为可能，包括存钱、转账、非现金支付、对接全球金融系统（维萨或万事达），这些已能满足日常的使用需求了。

一些参与者已在发达国家观察到这种现象（例如法国的Compte-Nickel、德国的N26或Fidor、英国的Revolut和Atom，我们在第六章中已讨论过它们的成功），另一些参与者则在非洲或南美洲见证了同样的现象。从技术层面讲，“人人可享受银行服务”已成为现实。

手机为我们描绘了一幅全新的未来图景，未来，反应敏捷、定位精准、价格便宜的新型银行将与根基稳固的银行展开竞争。在后文中还会详细讨论这个话题。虽然它们不一定会立刻取代传统零售银行，但是会占据一部分市场份额，抢夺一些日常业务。同时，它们也有助于解决限制发展的一个主要问题：储蓄不足。

## 银行不发达地区的居民也有储蓄

不再完全依赖现金能够提高人们应对风险的能力，比如在遭受沉重打击、生命中出现或好或坏的重大变故时能够应对。世界银行公布的数据显示，在过去的一年中，全球有略微超过半数的人（占比56%）进行储蓄[注]，在发展中国家比例只是略低（占比54%），这证明储蓄需求是全球性的。

但是在银行不发达甚至不存在的地区，正规的储蓄极为少见。有半正规的形式（拥有账户的储户组成联合会，在支出和储蓄方面互助）、不正规的形式（向外部的服务提供者寻求帮助），还有藏的私房钱，以及在流通性不如现金的物品（首饰、住房）上的投资……各种各样，不胜枚举。问题在于，这种储蓄方式带来的收益并没有那么可观。

## 储蓄是民营经济的主要资金来源

尽管银行在向企业贷款时的畏首畏尾、在民间主动融资上的失职经常引发人们的讨论，但吸纳储蓄并为民营企业提供融资解决方案到底还是银行的专长。

在那些银行很少或者几乎没有银行的国家，企业主不得不寻求其他融资方式。这就能充分解释“小额信贷”为何会取得巨大成功。先不深谈小额信贷的用处（更不要说宽容度），至少应该看到，这些融资方式具有两大缺陷。

第一大缺陷：小额信贷的利率极高。因此，只有在贷款金额相对较小的情况下，系统才能运转。

第二大缺陷是第一点带来的直接后果：正如其名，小额信贷是“小型”投资的融资方式，通常面向个人独资企业或家庭企业，无法满足更大规模的计划。通俗来说，小额信贷是一种帮助创业者实现融资第一步的机制。针对发展中国家民营企业长期资金不足的问题，小额信贷既不可能，也无意成为唯一的解决方案。于是，便出现了对银行的需求。

## 储蓄也是公共服务的主要资金来源

只有在银行普及后，很多部门才可以享受现金交易无法满足的服务：能源、公共交通、教育、住房等。在发达国家，这些基础服务中没有任何一个是通过现金结算的。

在发展中国家，现金阻碍了公共服务的良好运作，运送现金和确保其安全需要极高的成本，同时欺诈、盗用、行贿的风险会增大。为了进

一步发展，这些国家需要构建不以现金为基础的金融交易系统。所以，就需要鼓励银行蓬勃发展。

但并不是任何一家银行都可以。多项研究[注]都未能证实这些国家的储蓄能力与改善生活条件、提高投资能力有十分紧密的联系。斯坦福大学的女研究员、普惠金融问题的专家帕斯卡利娜·迪帕（Pascaline Dupa）对此现象做出如下解释：传统银行提供的服务不能很好地满足最贫困人口和乡村人口的特殊需求。单次操作成本过高[注]，这些人本来存的钱就少，账户上基本没有资金流动。对银行而言，他们给其带来的收益不高，因为银行主要依靠手续费及佣金获得收益。

银行若想在这块几乎未开垦的土地上开疆拓土，就得颠覆其传统模式，提供一系列经济实惠的服务，并在一些欠发达地区依靠边缘金融业务而得到迅猛发展，例如当地的补充货币。西方于19世纪和20世纪建立的银行并不适用于当地。只有当银行真正面向此类客户时，才会是“轻量”的而且是赢利的。这就是数字银行发展背后的挑战。

而且，这种挑战不是——或者说不只是——精神层面或者社会层面上的。这是商业上的挑战，借助科技的力量，能够以相对较低的成本打造出面向大众的银行，而且，科技能够为银行业人士提供新的发展机遇。不需要投入高昂的成本，也有可能从一部分细分的客户身上得到收益。数字银行是新机遇，不仅是在伦理道德方面，也是在经济方面。银行金融业的重要参与者——金融监管机构也开始对其备加关注。

---

1. Global Findex，2017.
2. Les Echos，27/06/2016.
3. Les Echos，05/10/2016.
4. 世界银行，2014年数据。
5. Dupas & Robinson, 2013; Agricultural Decisions after Relaxing Credit and Risk Constraints, Karlan & al., 2014; Facilitating Savings for Agriculture:Field Experimental Evidence from Malawi, Brune & al., 2016.

6. Banking the Unbanked, Dupas & al., 2016.

# 第八章



# 金融监管机构：引擎还是刹车？



银行界可以简单地用“沉闷”一词来形容，所以下面这一幕可不是每天都能见到的。现在是2018年2月5日，我们在位于开罗的埃及中央银行昏暗、安静的房间里。该机构主动发起北非论坛，邀请了500位金融业专业人士前来参加，其中300位属于该国最有话语权的银行领导层。

在论坛上，埃及央行行长塔里克·阿米尔（Tarek Amer）发表了讲话。这是一场抚慰人心的讲话吗？背后是否掩藏着金融业高层的秘密？简单来说，这位于三年前上任的埃及央行“指挥官”在讲话中表示，埃及计划创立数字银行。[注]这已不同寻常，但阿米尔并未就此止步，他表示：“如果在座的各位所代表的本国大银行不参与此项计划或从中作梗……央行将自己建立新型银行，并将与各大银行直接展开竞争。”

在场的听众还不习惯像这样被逼到墙角。银行和央行之间的关系往往要更加和睦，而且长久以来，金融监管机构普遍采取更为保守的态度。埃及的例子尽管很极端，但也说明事情正在发生变化。

## 埃及：情况特殊

埃及的例子很极端的原因是，埃及情况特殊。特殊之处不是指银行系统方面，因为埃及的银行系统和其他发展中国家的银行系统非常相似。当地在推进普惠金融发展（2014年，该国13.65%的成年人拥有银行账户(注)），但建立的机构是“美好的老银行”，目标客户是当地的有钱人、侨民和投资家，这些人足以让银行繁荣发展，不用有过多的忧虑。

而在世界各地，特别是在非洲大陆，一些新参与者前来“搅局”，试图扰乱银行这种惬意的生活。Fawry（面向商家的电子支付解决方案，市值1亿美元），同类的Masary、Dopay（将工资直接转向银行卡的服务）、Money Fellows（一种集体份子钱服务）一点一点地蚕食埃及银行的卖方市场。也就是说到目前为止，埃及和其他非洲国家还没有什么不同。

区别主要是政治层面上的。2014年阿卜杜勒·法塔赫·塞西成为埃及总统后，国家稳定，经济复苏，实现增长。“尽可能使更多埃及人能够享受金融服务”在他的经济发展政策中处于战略性的首要地位。在可以被称为独裁专制的背景下，央行是政府在金融领域的左膀右臂。强烈的政治意愿、当局对金融监管机构施加的直接影响等种种因素汇聚，使埃及央行成为全球在数字化方面最具驱动力的央行。

# 从非洲到美洲：金融监管的50度色差

在其他地方，即央行更加独立或者央行的政策指令对普惠金融的发展不那么敏感的地方，情况又如何？金融监管机构就像分布在色谱上的不同位置，从最积极主动的一端，到最保守的一端。

西非的银行在过去十年取得了飞速的发展[注]，但对于“一无所有”的央行而言，革命的浪潮或许来得太早，当地政权无力监管具有颠覆性的民间主动融资。金融监管机构主要扮演刹车的角色，对传统银行的发展给予大力支持，这使新玩家的出现更为困难。

美国情况大不相同，但结果却是相似的。尽管唐纳德·特朗普总统有强烈的管控意愿，但美联储依然我行我素。杰罗姆·鲍威尔是一位坚定的共和党人，从2018年2月初开始接替珍妮特·耶伦的职位，担任美联储主席。[注]他依然延续耶伦的政策，坚持美联储的独立性。其实，自从他于2012年加入美联储理事会后，就一直支持前任美联储主席的决定。

而且，美国的金融监管机构在以下方面坚决不会让步：反洗钱与反恐融资。在发达国家中，美国或许是在这方面发展得最为完善的国家。美国贯彻执行KYC的原则，毫不妥协。结果如何？美联储的工作重心显然不是使更多民众能够轻松享受金融服务，也不是提供更加低廉、更加灵活的服务——更加数字化的服务。

如今银行的数字化工具足以颠覆传统逻辑，将“封闭式”逻辑（即默认要求潜在客户必须先证明自己的身份，之后才予以开户并享受相应银行金融服务的权利）转变为一种“开放式”的逻辑（KYE，Know YourEnemy，了解你的敌人，即默认接受所有人，但凭借技术手段识别并立刻制止可疑行为[注]）。但这不足以让美联储改变其在这一问题上的立场。而且耶伦女士以及如今的鲍威尔先生似乎无意为金融科技、新型银行和其他电信运营商进入银行金融市场提供便利条件。

## 欧洲和法国：央行逐渐活跃起来

欧洲央行同样坚持自身独立性，但明显对创新持有更加开放的态度。欧洲一些国家的中央银行，如法兰西银行、荷兰中央银行、德意志联邦银行和欧元区之外的英格兰银行等也是如此。

首先出台的便是一系列有利于行业更加开放、促进竞争的措施。央行的首要任务之一，就是为任何一个已存在或想要开展银行业务的参与者制定框架和规则（附带制裁）。随着欧洲支付服务指令（Payment Service Directive，2009年的PSD1，以及2018年的PSD2）的出台，欧洲放宽了市场准入限制，使新的参与者能够更加轻松灵活地进入金融服务领域。初创企业以及分销商、通信运营商同样可以成为支付服务提供商或支付机构。尽管获取支付牌照需要满足一定的限制条件，但比获得银行牌照（批准开展银行业务的正式文件）所面临的限制条件要少。

通过担保和监管，欧洲央行开始允许非银行的企业提供“账户信息服务”（AIS，Account Information Services），特别是帮助用户统一管理各种银行账户的服务（例如法国金融科技公司Bankin所提供的服务），以及“支付开通服务”（PIS，Payment Initiation Services），即中间商可以直接向消费者的银行发起支付指令。简单地说，在欧洲，银行价值链上重要的两环已向新参与者开放竞争。

这已经背离金融监管机构曾经的立场。过去它们一向认为只有通过积极支持现有参与者，以及在某种程度上维持现状才能保护消费者。但现在其他征兆也表明，传统央行正在转型，而且往往比它们所监管的金融机构的转型更加迅速、更加敏捷。

## 当法兰西银行变成科技银行

2017年3月起，法兰西银行（即法国央行）的组织架构图中出现了一个有些奇怪的职位，蒂埃里·贝杜安（Thierry Bedoin）成为法国央行新任（也是首位）CDO（Chief Digital Officer，首席数字官）。他的任务和目标与传统观念截然不同，他不认为古老的银行机构有足够的获胜之法。

法国央行在数字化方面的创新举措——引入区块链、人工智能和云计算技术，与初创公司合作等[注]——首先使其自身更加高效，从而降低了自身以及与之往来的银行的成本。同时，也要选择一种新的行业逻辑——实验、测试新科技对金融业的影响，并最终向商业银行展示一条全新的道路：能够让现有参与者不被颠覆（特别是重新得到增长）的商业模式如今已被创造出来。[注]

最后，央行的创举也传达了一种认识：金融服务是影响一个国家的经济繁荣，以及在国际竞争中排名的要素。积极支持具有创造力的新参与者出现，敦促现有的银行，（可能）就是在打造未来在国际上领先的法国银行业。

虽然还未实现，但这种观念已深入人心，这也是一个征兆：银行遭到两面夹击，一面是更加灵活、更加契合市场需求的“小”的但是增长迅速的参与者，另一面是财力雄厚、野心勃勃的科技巨头。银行不能再无动于衷了。银行明白这一点了吗？

---

1. Egypt Today，06/02/2018.
2. 世界银行，2014年。
3. 参见第十二章。
4. La Tribune，02/02/2018.
5. 参见第十章。
6. L’Usine Digitale，27/11/2017.
7. 参见第一章。

第九章



# 银行帝国反击战



GAFA、电信运营商、金融科技这些“蛮族”已经兵临银行的城下。它们资金充足，出于战略性的目的，非常愿意拓展业务、提供金融服务，而且足够灵敏，能够在金融市场上快速开疆拓土，对银行构成越来越大的威胁。好消息是银行并不是第一次面临可能瓦解其模式的潜在威胁。到目前为止，银行一直应对自如。

## 网上银行：一记哑炮

所谓的“网上”银行，在20—21世纪之交出现在法国，构成了首个严重威胁警告。继ING Direct（于2000年成立）之后，Boursorama（创立于1998年，但直到2005年才成为“真正”的银行）、Fortuneo（创立于2000年，于2009年推出网上银行）、BforBank（2009年）和Hello bank!（2013年）这些100%的网络机构逐渐侵占传统银行的地盘。通常还得到银行的祝福：它们或是传统银行的分支，或被传统银行收购［如Boursorama被法国兴业银行收购，Fortuneo被法国Arkea互助信贷银行（Crédit Mutuel Arkea）收购］。

它们的共同点是进入市场已超过15年，但最终只占据了极小的市场份额，2015年占比为8.3%[注]。只有INGDirect和Boursorama两大领军者的客户数量突破了100万。虽然收购率较为喜人，但这只展现了故事的一部分。Culture Banque金融网站的数据显示，只有Fortuneo一家是有盈利的。[注]其他网上银行由于高昂的收购费用都是负债，或者和ING Direct一样利润为0。所以，无网点的模式是否可行仍有待证明。

## 所有银行都想有自己的新型银行

这些银行因为“年少轻狂”犯下的另一个错误是，使人们误以为只要“将和客户的交互完全复制到网上（然后再到手机上）”，就会拥有一张现代化的专利证书。它们忘记了，互联网或者手机根本不是简单的分销渠道，它们深刻改变了最终客户对服务商（这里具体就是金融服务商）的期待：更快，更开放，更个性化。

正是在这样的情况下，第二次银行革命的参与者开始登台，它们被称为新型银行。在法国以及笼统意义上的西方，各大银行都想立足于这个市场。BPCE银行集团率先宣战，于2016年7月收购了德国数字银行Fidor。法国巴黎银行紧随其后，于2017年4月将Compte-Nickel收入麾

下，并吸纳了其（当时的）54万名客户。法国邮政银行也奋起反击，于2017年7月收购了众筹领域的领军者KissKissBankBank，使之成为打造未来数字银行的第一块基石。之后，2017年11月，法国农业信贷银行揭开了提供低价服务的新型银行EKO的面纱。法国Arkea互助信贷银行也多次收购或参股金融科技企业（Linxo、Younited Credit、Pumpkin），将在一段时间后成为完整的银行。西班牙的BBVA银行购买了英国Atom和美国Simple的股权。

## 协同合作还没有成为必然

这场基于利害关系的“联姻”究竟是成功还是失败，现在下定论还为时过早。我们最多能指出将这些年轻企业纳入体系化大银行的过程中的困难。收购了初创企业Compte-Nickel之后，法国巴黎银行（至少在目前）让它几乎完全自主地发展。[注]法国推出Fidor之后，BPCE银行集团最终决定第一步只提供账户信息汇总服务（帮助用户统一管理在不同银行开设的各种账户），以及支付开通服务。简单地说，Fidor（至少在最初）是一种补充服务，虽然是移动化的、社群化的，但不是大家所期待的那种数字新型银行。

传统银行非常看重这些金融科技公司。它们更加灵活，更符合客户的期待，有望助力银行新一轮增长，两者就像连通器一样（传统银行“失去”的客户流向了这些新的参与者）。但同时，这些金融科技公司也会成为新观念的实验室，只有在这里经过检验的新观念才会应用于母公司。而这往往是问题所在，新型银行凭借全新的科技架构能实现的，传统银行恐怕很难去实践。

# 移动支付：电信巨头设下的陷阱

在科技选择上缺少战略眼光好像是次要的，或者只是CTO一人职权范围内的事。实际上根本不是这样，因为这些决策恰恰需要整个领导班子的参与。而且从中期来看，决策带来的影响是深远的。下面，以移动支付为例来具体说明（这是银行、电信运营商、大型科技公司的地位争夺战中最为激烈的战场之一）。

银行曾经还可以和电信运营商就一种规范和成熟技术达成一致（即智能卡），但在移动支付领域，银行只能被电信运营商牵着鼻子走。例如，Apple Pay是一种基于NFC的移动支付功能，已与20余家法国机构展开合作。苹果在美国的市场份额显然更大（那里的金融服务更加多元），已与2 000多家机构展开合作。通过运用一种可靠的技术，苹果公司已经吃到了最想吃的那块蛋糕——交易中最精华的部分。银行当然还在这一领域拥有掌控权，但毕竟已经放弃了一小部分阵地。

那些用着不太先进的智能手机（甚至是一点也不“智能”的手机）的消费者，则对另一种移动支付方式更熟悉：非结构化补充数据业务（USSD，Unstructured Supplementary Service Data）。应用该技术后，消费者可通过编辑短信，比如#123#，发送至运营商（如Orange），从而一步步完成消费。SMS（Short Message Service，短消息业务）通过交互式会话完成支付是活跃于发展中国家的电信运营商的绝妙发明。由于不受监管，这项服务的价格随总量增加。这正好遂了需要现金的运营商的心意：2017年6月，在喀麦隆，一次USSD服务的价格转眼间飙升了600%，当我们知道当地最主要的运营商叫Orange，而且在当地的品牌名称为Orange Money时，我们就更能明白当地的竞争对手会多么眼红了……

我们不是在煽动银行放弃发展移动服务，这将违背历史潮流，并且不符合客户的愿望。也没有什么能强制银行接受智能手机生产商或运营

商提供的最新科技。如果银行没有让通信巨头抢先制定标准化规则，移动手机将是银行的未来。这有可能吗？有。前提是彻底地重新审视其模式，并且要从某些已经成功发展了移动支付的领军者，特别是在非洲的领军者那里汲取灵感。

---

1. Les Echos，16/02/2016.
2. Culture Banque，2018
3. Challenges，04/04/2017.

第十章



# 数字银行：银行的新定义



汽车战胜马车，电话战胜电报，尼龙纤维战胜蕾丝。通常，只需一个更经济、更实用、更快捷的科技创新就能引发整个行业的变革，无论是好是坏。等待银行的是巨大的科技变革，因为银行的科技根基所遭受的并不是来自一个或者两个方面的挑战，而是来自四个方面的挑战：云计算、实时化、移动化和开放架构。

未来的银行需要将这四个方面整合，而且其影响不仅仅停留在科技层面，还会对银行提供的服务和银行的收入来源带来彻底性的颠覆。

# 数字银行将基于云计算

我们首先从云计算或分布式计算讲起，这绝非偶然。传统银行IT系统的最大短板实际上是过于僵化、过于复杂，而且优化的难度越来越大。

我们已经看到，其原因由来已久。为保证系统的互操作性，并同时具备极高的安全性，银行的IT系统长期停留在共同的科技基础之上，而这种科技在IT系统设计之初就已经足够古老、久经考验。这是一种IT领域的“世界语”，比所有组成日常银行的一切都要古老。诸如使用银行卡支付或者从取款机取钱这些平常的操作，都是在系统设计完成之后才纳入其中的。它们的实现已经是一份不菲的功绩。当时的IT服务怎么可能预测到通过法国早期移动网络Minitel、互联网，以及后来的移动终端应用程序进行远程的账户查询服务会出现呢？还有网上支付（特别是通过3D安全协议）、移动支付、网上心愿储蓄，以及所有在过去10~20年出现的各种服务。显然不可能。但是，它们做到了。

2018年时有一种现象已经显而易见，不断优化并层出不穷的新支付方式和查询渠道糅合在一起，IT系统服务在日益艰难的情况下还能屹立不倒已是一大奇迹。升级所需的时间和成本加重了传统银行创新的负担，而且深刻影响了所提供服务的商业模式。

而基于云计算的IT架构的最大优势就在于它的灵活性。首先，部署阶段非常灵活：如今，安装一个核心银行系统至少也需要2~3年，而且投资规模高达上千万美元。而在2010年，首批搭建TagPay（本地）架构的银行，一年便完成部署，投资规模为50万欧元。两年后，凭借云计算，搭建的时间缩短到3个月，投资规模降至20万欧元。原因是不再有本地服务器，不再需要安装卫星天线，不再需要网络连接，不再需要培训24小时全天候管理服务器的专业人员……优化并未止步于此，在流程自动化，即DeVops（开发运维）之后，安装时间为1小时10分钟，部署

成本非常低，而且摆脱了人为失误带来的困扰。

需要明确的是，这不是安装一个小的功能，它完全可以与银行核心系统媲美，由于是数字化的，所以有更大的潜力。它包含了操作管理、账户管理、贷款及储蓄管理、KYC、反洗钱、向央行汇报、手续费等管理、所有为实现银行功能不可或缺的垂直管理（如缴费、发放工资、资格管理、数据输出、客户关系管理等），以及对互联网、手机、应用程序、ATM（自动取款机）等各种渠道的管控。

所以，这是一个完整的架构。尤其是这里会涉及云计算的第二大优势，即架构可以不断演化。和我们手机上安装的应用程序一样，云计算的设计原理使其能够频繁更新。无论是解决一个技术问题（例如，解决一个明显的系统缺陷问题，或者软件稳定性问题），还是添加一项新功能，云计算的设计能让它基本实现实时更新，并且无须银行介入。

这一点非常关键，因为没有人能够准确预测三年后的数字银行会是何种模样。无论是在安全性方面（生物识别）、计算方面（大数据和算法），还是在对银行所有服务具有潜在影响力的跨学科、跨领域的科技方面（想一下人工智能或者区块链，我们仍未能很好地确定它们的具体潜力），都有无限可能。银行是否还能耗费上千万欧元将它们纳入长达五年的路线图规划？有可能。但是，既然采用云计算就可以将时间和成本缩小至千分之一，因循守旧又有何必要？

云计算的最后一大优势没有那么直观，即在安全性上的优势。采用外部服务器确实更加安全可靠，而且不只是因为大型云计算服务商（法国OVH公司、亚马逊、谷歌、微软等）有在网络安全方面做到最好的财力和意愿。云计算之所以具有安全性，是因为如今银行欺诈的主要风险不是来自外部，而是来自内部。当欺诈者掌握唯一的入口时，欺诈是轻而易举的事。相反，若运用云计算，则需远程接入，操作者身份可识别，并且操作有迹可循，因此，发生欺诈更容易被察觉。有什么更好的对抗此类操作风险的保障吗？

# 数字银行将是实时的

如今我们周围的一切都是实时的。只需动动手指，我们就能租到一辆空闲的自行车或者汽车；我们想都不用想就将照片存储在互联网上；我们坐着不动，就能租到一部电影或者点一份外卖，甚至实时跟踪包裹的运送状态。在这种背景下，银行显得格外落后：只是一次国际业务，银行为什么需要三天，有时候是六天，甚至是更长时间才能通过指令进行相关业务操作？漫长的等待让人心生疑问，并感到恼火：我已提交指令，为何业务操作还没有完成？法国电信巨头Orange在推出Orange银行时明确针对“实时化”的做法是非常正确的。其宣传语也一语双关：“银行，就是现在。”

相比之下，银行缓慢的速度令人难以忍受，而这也同样是过去带来的影响。曾经，在银行IT系统拉开新科技时代帷幕的那一刻，其通信能力和计算能力还无法实现实时交互。而且，实际上没有人曾提出这样的诉求，或者几乎没有人。

跨行交易所需时间长，付款人账户和收款人账户之间的转账处于“悬而未决”的状态是一个问题。这笔钱处于交易进行中，为确保其安全，银行的科技团队运用了成本极高的工具。进入实时化状态，意味着银行要重新与时代接轨、满足时代要求，最终更要面对因为迟缓而付出的沉重代价。

如果说云计算的出现让银行多年来层层叠加的IT系统升级服务黯然失色，那么实时化对传统银行而言，就更具有挑战性，它不单是舒适程度或者方便程度的问题了。做不到实时会破坏银行的形象支柱——信用。由于消费者经验丰富而且独立自主，自然就不再信任银行了，他们转而信任那些让他们能够完全掌控的服务。

发出指令应立刻执行，提出贷款申请应立刻得到回复，否则用户就会心生怀疑。所以，实时化侵蚀着银行的主要资产。而银行出于安全考

虑也不能很好地解释为何需要数日才能达成协议。

一方面，如果整个交易过程只有几毫秒，而不是好几天，那么本来发生频率就低的交易拦截、资金盗用就更加难以实现了。另一方面，让客户等待数日才能开户毫无道理，甚至出于KYC的要求也不能解释。从技术层面讲，完全可以先开设一个权限较低的账户，之后视情况放开权限。作为对Orange银行的反击，法国农业信贷银行推出了EKO，主打“10分钟内在网点或网上完成账户的创建”，这也可作为一个例证。它们应该紧随N26、Atom、Compte-Nickel的步伐，将即时性作为差异化优势。

## 数字银行将是移动的

手机具有交互性，我们时刻拿着手机，手机也很安全，因为它完全属于个人。如果人们能预料到手机会如此普及，那么银行的图景必然也会与现在截然不同，其他很多行业也是如此。

这似乎是显而易见的。但是，让我们稍微思考一下手机对银行而言意味着什么。安全、实时、随时随地可使用、实现银行—客户交互（超过限额时以通知形式提示）以及客户—银行交互（可以随时随地立刻转账，无论是在地铁上、电梯里，还是在露天咖啡馆里），银行的整套逻辑、整个设计和架构都受到了挑战。

销售金融服务的流程和方式也被颠覆了。首要原因是，当消费者能将银行装进口袋里之后，就更不愿意去银行网点了。一些银行从中得出结论：对某些客户而言，最利好的或者最有前景的是银行网点（或者说柜员）前来找他们。但是这个“四处奔波的柜员”也不是移动化的！有时候，客户经理前来拜访，我们看到他做笔记把一切都记录下来，我们能想象到他一回到网点，就会尽职尽责地把这些信息录入系统。这让我们

困惑不解。其实一个平板电脑就能大大减轻他的工作量……

银行如果能像我们的生活一样是移动化的，可能将会是一个重大进步。如今，Erasmus等国际交流学习项目盛行，越来越多的人出国旅行或在国外工作，这让我们不禁思考银行在某些方面的障碍。法国的银行账户在美国无法进行操作，因为审核程序只向开户时登记的法国手机号发送短信验证码（当然在美国也无法接收），由于搬到了国外，人们不得不再重新走一遍整个开户流程。银行“安放”在我们的手机中，但仍有束缚。

## 数字银行将是开放的

无论从观念上来讲，还是从与底层技术基础不兼容的角度来讲，银行和开放架构的关系都相当复杂、一言难尽。甚至和互联网的关系也是如此。互联网进入我们的生活已有20余年，但银行在这个新媒介上的战略仍然可以概括为：联网，但从不开放。

2018年1月，欧盟支付服务指令第二版（PSD2）生效推行，也不大可能让银行完全开放，但欧盟委员会推出这项指令的目的是“刺激创新、竞争和效率”，无论如何这对传统银行而言都是不利的。该指令要求银行向Mint、Linxo、Bankin这类提供账户信息汇总管理服务的企业和平台开放数据，这对银行而言是三重噩梦：安全性上，银行IT系统的设计没有考虑到这种情况；战略性上，这项指令打开了金融脱媒的大门；效率上，银行为满足这项指令的要求，不得不搭建过去一直不需要的庞大复杂的体系。

总之，银行和API格格不入。这着实让人遗憾，因为API可以成为银行创造新商业模式的卓越工具。通过共享资料和开放接口，银行有望推出针对各行各业的增值服务。事实上，API能将银行纳入一个整合的

生态系统中，潜力巨大。

在消费模式逐渐向订购方向转型的大背景下，相关情况更甚。虽然可以做到自动扣款，但这终究不是让人感到高兴的事。在有缴费单或者电子记录的时代，单一欧元支付区（SEPA）或者说托收（TIP）也发挥了一定的作用。客户习惯于不做出承诺，随心所欲地取消订购/重新预订，企业越发认为“在源头”，即直接在客户的银行端口收费很有必要，当然这也是银行可以收费的服务。

这只是银行和API联手之后，可以测试的众多商业模式中的一例。此外，API也可使银行能够轻松管理用户画像，或许还可以参与蒸蒸日上的共享经济。通过向Bon Coin（电商平台）、BlaBlaCar和Airbnb开放端口，银行可以将用户在这些活动中的收入整合到一处。同时也可以设置限额，使之低于应纳税的水平，或者单纯计算税负归宿。同样，这项服务也是可以收费的。

简言之，API可能比前文提到的各种改革（云计算、移动化、实时化）更有望为银行带来光明的前景。只是银行似乎在技术上和战略上都还没有做好准备。这很遗憾。总有一天，银行还是要妥协。银行越早做好准备，就越有充足的时间去测试、适应并挑选出适合未来的商业模式。

# 数字银行将是安全的

安全是银行的第一要义。正是为了确保安全性，金融机构才将IT系统牢牢封闭，并设置重重壁垒；也正是为了确保安全性，金融机构才对所谓的“科技颠覆”带着一丝怀疑。而我们也已看到，综合运用云计算、实时化、移动化、API四项跨领域的技术所构成的数字化银行，能够满足银行对安全性的要求。

这四项革命对银行系统的安全性还有更加深刻的影响。它颠覆了银行的逻辑，使银行能够更好地存活，因为消费者越来越难以忍受障碍、缓慢和与银行有关的其他惹人生气的因素。

其实银行和航空运输的安全架构示意图十分相似。概括来说，在进入系统之前，正直的人、恐怖分子或者坏人都需要出示身份证明。为了能够抓住那1%或者0.01%不受欢迎的人并将他们排除在外，要对100%的潜在客户进行严苛的检查。在银行的领导层看来，这种被称为KYC的逻辑不仅仅是一种观念，更是一种责任，尤其是刑事责任。

问题是相对而言效率不高（无论如何，我们本来还能做得更好），特别是还会产生不公平的现象。在发展中国家，上千甚至上百万客户由于无法证明身份合乎规定，而被银行系统拒之门外。这不是主观臆断（系统正是如此），而是客观事实。将这些人群排斥在银行系统之外，恰恰是将他们引向银行不希望他们去的地方：被黑帮操控的黑市或灰色经济地带。

为显示问题的严重程度，一个例子足矣：2015年，为切断索马里恐怖组织的财源，美国政府、英国政府、澳大利亚政府使银行处理向索马里转账的业务流程过于复杂，导致银行不得不放弃这一块业务。这对于索马里的侨民是一大灾难，因为对散居在世界各地的大概200万索马里人来说，寄回祖国的钱是一根救命稻草[注]，根据非政府组织乐施会（Oxfam）公布的数据，此类金额每年达到12亿美元，高于该国所接受的人道主义援助。

这项决定切断了唯一一条可以溯源的融资渠道。从此，只剩下哈瓦拉（hawala）系统，这种古老的支付清算系统以信任为基础，没有任何书面留痕[注]（因为我们不难想象，住在伦敦、纽约或者悉尼的索马里人依然会尽己所能帮助还留在祖国的家人），这是黑帮和恐怖组织网络的福音。让我们原谅挑起事端的KYC吧，在这个特定的情况下，它意味着Kill Your Customer（杀死你的客户）。

似乎在这一点上，科技能够为这个问题带来一个有效的答案。特别是算法和人工智能在识别客户身份方面开启了新世界的大门。如今，算法主要应用于一部分计分的提速和自动化上（例如发放贷款），但也可以应用于对潜在犯罪的监测，可以在对某个特定的客户产生怀疑时发出警告。从KYC到KYE，这是对现有逻辑的颠覆。如此一来，我们默认接受所有人，只需找出潜在的违章者，而不是默认拒绝所有人，虽然也可能会有漏网之鱼侥幸逃过审查。这绝不是科幻，银行已经在应用这些系统，但只局限于非常特殊的场景。现在要做的，就是将其推广。

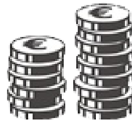
同样，为解决银行另一个领域的重大安全性问题——交易安全问题，也可以运用新科技。继被媒体炒得火热的加密货币，比如比特币、以太币、瑞波币之后，如火如荼的区块链技术是否会成为唯一的解决方案（或者解决方案之一）？它固有的优势（加密和高安全性）是否能使人们忘记其劣势（缓慢且高成本的交易、生态足迹等）？它的未来似乎没有人工智能的前景那么明朗，但这并不意味着应该让它出局。

## 创造未来，从现在开始

我们已清楚地看到，能够解决传统银行僵化问题的科技方案确实存在，而且行之有效。但若要真正落地，还需要银行领导层不断投资。因为这意味着纵身跃向未知，放弃原有模式及其带来的逐渐减少的收入，转而选择面向未来的数字银行——基于云计算，既是移动的又是开放的银行。重新思考各渠道（网点、互联网、移动终端）的角色，重新思考柜员的角色。倘若基于银行的传统IT系统，这些都无法实现。因此，银行需要翻开崭新的一页，重新开始。这是迈向未来需要付出的代价，未来的领军者也将在这片新的土地上崛起。

1. The Guardian，18/06/2015
2. L’Expansion，22/02/2015

# 第十一章



# 不要轻易相信梦想家



的确没有人能准确预测银行三年后将会如何：哪些业务是不可或缺的，提供的哪些服务是有差异性的、收费的。但是，打造一家“传统”银行确实需要三年的时间。所以任何银行在正式亮相的那一刻就已经过时了。我们在这一点上可真是“颇有进展”。

显然，金融服务领域的一切都将加速。但是，前往什么方向？是超级个性化的方向（银行可以灵活多变，适应每个人），还是面向大众、经济实惠的方向？或者同时前往这两个方向：一个基础型银行，服务于日常生活；另一个尊享型银行，能够提供全面的人工服务，满足特定需求（购房、为孩子未来提供保障、做退休准备等）。一位全副武装、专业技能出类拔萃的柜员专门向1　000位客户提供服务，或者全部改为网

上服务。知道答案的人很聪明，但对其言听计从的人很傻。我们应当对那些“梦想家”的美好承诺持有一定的怀疑态度，因为轻信的人会被卷入其中而难以脱身。我们也不应轻信那些宣称“银行值得信任”“银行的形象很好且一直从中受益”等这些具有安抚性质的言论。因为信任和形象都不是永恒的。

## 速度，生死攸关

在这个充满不确定性的时代背景下，只有一点可以确定：速度应该成为银行最重要的优势。包括布局新服务的速度（从几年缩短至几周）、分析结果的速度（对客户而言是否实用、是否有效，银行是否可以获利），以及最终决策的速度，决定是推广还是优化这项服务，或者是将其毫不留情地砍掉。为具备这种迅捷度，需要彻底重新审视整个架构及工作方法，并考虑到对人力资源的必然影响。但在此之前，需要重新思考银行的“神经系统”和“心血管系统”：IT系统架构。因为，上一章所讨论的数字银行的各个组成部分（云计算、移动化、实时化、API）和老旧的核心银行系统不兼容。

将本地部署软件迁移解决不了任何问题。最起码也应重新配置，加入那些使云计算有别于其他可以任意接入的信息技术的特质：安全性、自动备份、实时更新、连接性、可移植性等。这些特质使基于云计算的架构更加敏捷（而不是单单保存在云端）。

能让客户争相用来设置银行服务的工具必须和银行的程序无缝对接，而这种交互程度是传统IT系统无法企及的。至于实时化，在最理想的情况下，银行如今有能力在一分钟内通过指令。但只限于账面过账。

# 要么开放，要么灭亡

如今，银行基本上具备了创造和管理服务所必需的所有能力和工具。当无法达成时，会通过一份限制性非常强的合同将服务外包。从计算到处理，从货币管理到转账管理，银行99.9%的交互都是从内部来设计、指挥、监管的。

我们可以明显看到这一做法的好处：拥有不共享也不会失去的专业技能，以及对流量的控制，所以理论上可以将竞争最小化。但只是停留在“理论上”，因为这并不能阻止“叛逃者”或来自其他领域的专业人士创造出新型银行。此外，消费者的需求以及银行所处的大环境已发生巨大改变，银行恐怕地位难保。

因为大部分被银行业人士观察、测试和可能最终接受的创新（加密货币、人工智能、移动技术）都是在他们的影响圈之外发展起来的。银行若想从中获益，就必须得想办法和那些来自完全不同的科技领域的参与者进行交互。银行是无法对这些参与者提出自身需求的。

我们有必要谈一下大名鼎鼎的API。为增设专业支付、智能计算、即时通信平台等业务服务，银行必须做到轻松联网。而且在遇到故障时，也能够轻松断网。基于目前的IT架构，若要实现以上任何一种服务，并非完全不可能，但也极为复杂。总的来说，银行不能再随便开放一两个不痛不痒的细枝末节，银行应该从内到外为交互而设计。

银行也应该设计得更灵活，即能够持续地与最新的程序设计、科技创新等匹配。所以，在本书所讨论的科技问题的框架之外，银行业从业人员所面临的将是重大转型。一直以来，行业要求他们成为卓越的技术专家、模拟和财务比率专家，今后，他们需要转型为生态系统的构建者。了解、选择并与最合适的合作伙伴共事，以达到双赢和提高核心竞争力的目的，这才是我们今后对他们提出的要求。如果能做到，前途将会一片光明。

第十二章



# 非洲传奇：在移动银行的国度



当我们试图分析目前某个市场——例如现在正在研究的银行业——的颠覆性科技时，必须承认：我们肯定有“近视问题”。街角发生的事比数千里之外的新发明更重要、更能引起共鸣。而且，当我们致力于解读创新和颠覆性科技时，我们还有“听觉问题”：美国，特别是硅谷太过喧嚣，导致我们无法收到世界上其他地区的微弱信号。

但是，银行的“硅谷”并不在帕罗奥多或者门洛帕克，不在加利福尼亚，也不在华尔街旁，同样不在巴黎、伦敦、法兰克福。诞生未来银行的“硅谷”，位于撒哈拉以南非洲。人们会反驳说，没有任何一项颠覆性科技诞生于金沙萨和内罗毕。人们会拿出PayPal、Kickstarter和N26的成功故事来反驳，人们会将西方风险投资人的力量与非洲大陆的长期资金

不足做比较。这么说不算错，但也不完全正确。非洲实现银行创新并不是凭借一次次的科技变革，也不是凭借区块链、人工智能和大数据；而是通过利用成熟科技并开创全新的用法实现的，而且运气还不错。非洲的银行业人士不是起步于一片废墟，而是一页几乎空白的纸。

## 曾经没有银行的国家

让我们想一下，一位生活在21世纪初的普通非洲公民的生活是什么样子。比如，我们来认识一下卢肯格，他44岁，是金沙萨的公务员，大儿子左拉刚刚到2 000公里之外的卢本巴希求学，并在那里定居。左拉需要支付房租、餐饮费以及认真努力的大学生所需的生活费。左拉有银行账户、大学生助学贷款吗？没有，想都不要想。每个月，卢肯格都会去汽车站，那里会有往返于首都金沙萨和卢本巴希的公车，单程4~5天。他找到司机，给他一个装有500~1 000刚果法郎的信封，上面写着左拉的名字，并尽量拜托司机帮忙传个口信。好在不久前，父子二人有了手机。从前，左拉只能每天都去趟车站，看看是否有信封给他。有了手机之后，他就能知道一两天后就可以收到零用钱了，当然，前提是司机诚实可靠。

现在再看一下乔莫。她和卢肯格年纪差不多大，生活在马里巴马科的市郊。尽管手续费高昂，但她住在法国蒙特勒伊的堂兄仍会时不时地通过西联汇款给她汇一笔钱。每天早上，她在当地市场的货摊上卖蔬菜和手工编织的篮子。但是她不把赚到的钱带回家，她会把钱托付给当地扮演着流动银行家角色的人。如果一切正常，那个人会在月末扣除服务费后，给乔莫一些钱。这仍然比直接将生意所得的钱带回家要更安全可靠，因为丈夫、儿子、兄弟会心安理得地花掉这笔钱。

对乔莫、左拉、卢肯格等人而言，银行非常抽象，那是精英阶层才

能独享的服务，撒哈拉以南非洲拥有银行账户的人占总人口的比例在5%~15%[注]。与之相比，法国是99%，突尼斯是70%。

所以，财富以现金形式呈现，而且会流失。财富很难积累起来，哪怕是攒私房钱。即使是最小的变故，哪怕是好事（结婚、生子、升学），也会是个问题。至于在西方无比平常的保险，对他们而言也完全是天方夜谭。所以，为填补银行缺失形成的空白，他们就创造出了一些新的做法或者延续一些古老的传统做法（养老储蓄金、微型金融、各种互助金等）。

## 银行推广过程中的最大障碍

银行为何不面向这些人呢？因为经济效益。运钞需要严密的保护，这在基础设施薄弱的地区成本非常高昂。银行的收入主要来自存贷利差，若当地居民很少有稳定收入，将很难通过银行流水核实，贷款的发放会很不容易。这就是一个恶性循环。

还需要补充说明的是，非洲的银行服务是简单复制了西方银行的服务，银行为了赢利向客户出售服务然后收取高额费用。这只能覆盖就业人口中的一小部分精英阶层。

最后，为了提供服务，传统银行需要设立网点，在刚果（金）这个国土面积是法国国土面积四倍的国家，一个大银行只设有50个网点，多哥的优质银行只有十几个网点。所以银行只能服务于极小一部分人群。

简单来说，传统的银行系统不适合非洲大陆。在这样的条件下，科技带来了答案：科技可以发展出足够轻量和经济实惠的金融工具，服务当地人口，哪怕利率很低（在非洲远不是这种情况）。更多人因此可以接触到数字银行，其运作也足够经济、合理。由于不需要去“攻克”银

行，所以投资者的道路是畅通无阻的。一位名叫米夏埃多·约瑟夫（Michaël Joseph）的创业家先于很多人之前洞察了这个道理。

## 2007年，一切从这一刻开始

2007年，米夏埃多·约瑟夫担任肯尼亚领先运营商Safaricom的CEO。近几年研究者发现，在邻国乌干达以及南非（博茨瓦纳）、西非（加纳），手机用户自发地将电信信用额度作为一种货币来使用。当地绝大多数手机用户拥有的是预付费账户，需要先充值才能通话。当信用额度为0时会停机，需要给手机充值、缴纳欠费。这种信用额度可以转售给零售商，他也可以自己使用或者重新转售。

这至少是一个很有创造性的手机使用方法。这个方法出现在这片大陆上并不奇怪——在这里，手机已成为不可思议的数字化“瑞士军刀”：当手机信用额度不足时，让手机响一两次，就传达了情况不正常的讯息，但是接收者完全能够理解。而且，在这片大陆上，手机取得了前所未有的成功。当地的固定电话普及率极低（只覆盖了大概2 %的人口[注]），而半数的非洲人人手一部手机[注]。这种快速增长主要归功于一个让人感到意外的销售网络：批发商购买数百万甚至数十亿分钟的通话时间，一级一级地卖给一级代理商、二级代理商，一直到小区里的转售商，他们再雇一些来回跑动的小孩子以几分钱的价格出售1分钟、2分钟、3分钟的通话时间。这种方式将这个网络变得轻量化、合理化，直接影响了运营商的收益。

根据一天中的不同时段、服务内容和用户自身的信用状态，用户会在不同运营商——也就是多张SIM卡之间灵活切换。降低切换SIM卡的频率，留存这些聪明而善变的客户，是非洲运营商的首要任务。在这种战略背景下，能够提供金融服务便是一大优势。米夏埃多·约瑟夫就算

不是第一个意识到这一点的人，大概也是首个解开这个方程式的人，因为他领导的Safaricom支持用户与用户之间交易预存的通话时间。想要支持用户与用户之间通过SIM卡绑定的资金系统进行转账并通过短信验证完成操作，在技术上也没有问题。在这种背景下，移动支付M-Pesa如燎原之火，飞速发展。这种服务正如其名，M代表移动（Mobile），pesa在当地斯瓦希里语中是货币的意思。

2007年肯尼亚大选之后，内战危机使该国动荡不安。中央银行瘫痪，无法再运送现金，货币危机爆发。在数周内，M-Pesa成为唯一可使用的支付方式。当银行后知后觉意识到它们要面临怎样的变化时，M-Pesa已经充分展现了其服务的强大力量，以及在经济中的重要地位。2011年，其已拥有1 700名万用户。2014年通过M-Pesa实现的转账金额，几乎是肯尼亚GDP（国内生产总值）的一半！

## M-Pesa，无法复制的成功？

如今，M-Pesa已走进十个国家，而且不仅仅是在非洲——它也走进了印度、罗马尼亚。然而，尽管M-Pesa在坦桑尼亚等国家也是重要的参与者，但却从未像在肯尼亚那般风靡。电信巨头（Orange、MTN、Tigo、Airtel等）已对市场投资，但只限于基础部分：个人转账和费用支付。

究其原因是还没有完全具备条件，当地已有的银行进行了更有效的反击，央行设置了切实的监管壁垒。银行被允许甚至鼓励投资移动技术，运营商发展前景渺茫，而且银行业务也带来许多责任，如财务比率的要求、领导层架构、汇报规则、行为承诺、领导层的刑事责任等。

所以，我们就回到了一种更常见的情况：电信运营商修高速公路，银行造汽车。总有一天，这些参与者注定要和睦相处，比如电信运营商

扮演约束力更小的支付运营商的角色，银行则提供高端的服务。前者的好处是，通过提供这些附加服务，提高了客户留存率，减少了客户在SIM卡之间切换的次数，增加了每用户平均营收。通过将金融服务和购买通话时间整合到同一个工具——手机上，使得在分销渠道上节省了大笔开支。

后者有好处吗？没有。但是有些银行已经做好反击的准备了。而且，创造出结合了两个领域优势的银行。

---

1. Le Monde，24/02/2017.
2. La Tribune，15/11/2016.
3. Jeune Afrique，01/08/2016.

第十三章



# 发展数字银行，非洲领先



非洲的银行应该敲响警钟了，电信运营商眼看就要将其取代。它们的分销网络十分庞大，而且一直躺在大陆50%的人的口袋里——谁敢夸口在这片大陆上具有这等覆盖率呢？

警钟敲响，危险还没有完全解除，甚至远远没有。但是一些敢闯敢干的机构已经开始应对挑战了。它们不像欧洲或美国的银行一样被现状桎梏，转型中所面临的困难也更少，更容易创造出新型银行——数字化的、移动的、敏捷的、在开创适合新业务的商业模式方面非常有创造力的非洲银行。刚果（金）的Trust Merchant银行、安哥拉的Banco Postal（邮政银行）、塞内加尔的Cofina、布基纳法索的Coris银行，甚至是西部非洲的法国兴业银行（旗下的电子支付服务产品Yup），这类

银行的功能比现在的西方银行领先好多年。

## 开户速度快2 000倍

非洲已不再是实验室，而是银行的“硅谷”。只需将在非洲的数字银行的客户体验和西方人所熟知的进行比较，就足够有说服力了。再来看Venmo的用户凯特，她做了自由职业者，不久前搬到旧金山。为开展自己的业务，凯特进行了对标，并决定在她的居住地——教会区的一家大型银行的网点开设一个职业账户。她推开门走进去，填写表格，提供了身份证件。

柜员给她一杯咖啡，然后亲切地告诉她，处理完成之后将电话告知，两天过去了，凯特打电话询问材料处理的进展（确实有进展）。距离她第一次来网点五天后，柜员请她再次前来，郑重其事地将一个漂亮的盒子交给她，里面装有需要签字和留存的文件、一张银行卡和五本印有她名字的支票簿。此后，银行卡派上了大用场，支票簿则原封不动地留在漂亮盒子里，放在柜子深处。但是，正是因为需要印刷它们（以及核实身份），开户时间才会如此漫长。

如果凯特是肯尼亚人、安哥拉人或者布基纳法索人，同样的程序（登记、KYC、开户）大概只需要四分钟，而且她可以两手空空地走出网点，所有的银行服务都静静躺在她的手机里，不管是老款手机还是最新款的智能手机。这正是Pepele Mobile能够提供的用户体验，这家数字银行于2015年由刚果（金）的Trust Merchant银行推出：在全国跑业务的推销员或者全国近百个城市的合作商的介绍下，被招揽来的客户只需提供姓名、选民证（当然还有手机号码），就可以在Pepele Mobile开户。为保证未来交易的安全性和真实性，他们只需设置密码并在开户时拍照即可。这样就大功告成了！

如此简单的操作有何影响？第一年，Pepele Mobile就吸引了20万名用户，其中大部分人在之前从来没有银行账户。这是一场非常精彩的胜仗，因为在这个国度竞争非常激烈，特别是电信运营商的竞争：Airtel Congo（超过700万名用户）、Tigo（660万名用户）、Vodacom（超过1 100万名用户）、Orange RDC（520万名用户）和Africell（300万名用户）等都在移动银行的市场上风生水起。尽管Trust Merchant银行拥有创新的基因（2004年才诞生）而且发展迅猛，但远远不具备与巨头企业同等数量的网点。在刚果（金）有65个网点和柜台已是不错的成绩，但仍不足以与电信巨头抗衡。㊟

“我们将手机视为一种能够让我们从零开始创新的工具。”Trust Merchant银行的总经理奥利维耶·迈森贝格（Olivier Meisenberg）解释道，“分拆出新的子公司——例如Pepele Mobile，提供与银行的传统业务不同的业务，程序和服务都是全新的，在我们看来似乎是最好的方案，这样能够发展得更快，更加贴近那些在银行系统之外的客户。但是，请注意，Pepele Mobile的目标是成为真正的银行，既是数字化的，也是完整的。比如，在未来，Pepele Mobile也将提供信贷服务。”英国《银行家》杂志将2017年的金融普惠奖颁发给了TrustMerchant银行，是非常正确的决定。

## 燎原之势

凯特的叔叔约翰在好多年前把他的漂亮盒子弄丢了，但是他还在继续使用支票簿，支付那些未预见的、非经常性的费用。要说明的是，他在20世纪70年代末开设了他的第一个账户。当时他14岁，他见证了借记卡、信用卡、自动划账功能的相继出现，当然也见证了互联网的到来。他没怎么费力就欣然接受了这些变化，而且从未换过银行。这当中的主

要原因并不是他骨子里就十分忠诚（他挺喜欢他15年来如一日的银行理财顾问，但对他的银行并没有很高的评价），而是因为他没有找到足够好、值得换的地方。

然而近段时间，约翰开始感觉到了不便。约翰发现他的银行关闭了越来越多的ATM。但他依然可以通过其他银行的ATM提取现金，并且每次支付3美元的手续费。他很清楚这是在促使他直接用银行卡进行日常的支付，但约翰依然喜欢使用现金。如果约翰是安哥拉人、刚果（金）人或者塞内加尔人，他就会发现有越来越多的小商铺支持手机付款，可以把手机当作银行卡来使用，没有手续费（因为无论如何，凭借他微薄的财力也无力支付），也没有延迟。

在安哥拉，Banco Postal很好地展示了银行机构是如何重新抢占地盘的。Banco Postal非常年轻（2016年9月才问世），由克里斯托弗·德·贝克（Christopher De Beck）创立，当时数字化，特别是移动化已不是可选项，而是既成事实。该银行的总经理解释道："这并不意味着我们放弃了整个战场，事实恰恰相反。只是西方式的传统银行网点不适合我们国家的情况，我们无法在这里获得盈利。人力成本及现金管理费用是沉重的负担，致使我们无法为客户提供高效服务，以实现普惠金融的目标。"所以，Banco Postal从另一个角度出发去解决问题，并发挥现有代理商（加油站、商店等）的价值，以争取新客户。"创建一年来，我们在全国已有180个营业点、40个代理商以及超过15万名客户。"克里斯托弗·德·贝克对银行的表现表示赞赏，"但这只是开始。我们的目标是在安哥拉的代理商数量达到1 000，以便尽可能让更多的人享受我们的服务。"

所以，Banco Postal等非洲大陆上的新参与者很好地展示出数字化和人并不冲突，反而可以相互补充。例如Pepele Mobile近期与刚果（金）国家邮电通讯公司（SCPT）开展合作，将分销网络的规模扩大了一倍。

# 数字化银行能否与人兼容

凯特和约翰的银行经历有一大优势：理财顾问。与欧洲不同，在美国，银行理财顾问和客户的关系是强有力的优势。首先，因为美国人认为不应该排除银行理财顾问和客户“称兄道弟”的可能性（以及潜在的协议），美国人不会每过三四年就换一个理财顾问，除非理财顾问提前退休，否则会陪伴他们终生。

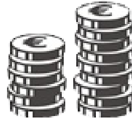
所以理财顾问会对其客户有深刻的了解。他的脑海中能浮现出客户的家庭状况，能记起他曾经历过一段不太顺利的时光，能够帮助客户为孩子上大学提前做准备。他同样对本地经济有深刻的了解，所以也能为企业客户提供宝贵的帮助。

我们经常将数字化、非物质化的银行同由网点组成、真实存在的传统银行对立起来。但这种对立没有必要。我们不是要建造一个完全自动化、数字化的银行，也不是要在数字银行和传统银行之间二选一。未来的银行应该既是数字化的，又是有人情味的。消费者希望可以自助完成的日常业务将会数字化；当出现变故、涉及客户的人生规划以及客户要做出重大选择时，银行则提供人工服务。未来的银行将两者兼具，并且能够根据客户的需求和所处的人生阶段进行调整。

---

1. Jeune Afrique，28/05/2013.

## 第十四章



# 银行反击的新线索



非洲的创新是新奇的、有借鉴意义的，而且很有启发性。现阶段，西方的银行业从业人员可能还要向我们提出两个问题。第一，非洲市场与西方市场不大相关，从那里能学习借鉴什么有用的经验？第二，鉴于西方银行现在的状况，还不用操之过急，从非洲模式中汲取灵感，完全颠覆、创新，是不是有点激进？提出这两个问题完全是合理的。但是，由于第二个问题的答案显然是否定的，第一个问题的答案就有点意思了。

有些银行已经开始了这种尝试。比如法国兴业银行就是少有的对非洲大陆抱有雄心壮志的大型国际机构。正如负责非洲及海外地区的法国兴业银行的总经理亚历山大·迈马（Alexandre Maymat）在接受法国青年

非洲网站[注]采访时说的那样："非洲如今成为集团增长的引擎。我们希望在非洲的收入能实现超过8%的平均年增速，并在2020年实现超过15%的自有资金收益率。"在实际推进过程中，法国兴业银行加强了在所有金融服务细分领域的活跃度，就是这份雄心壮志的体现，特别是针对高端客户的服务，而这也是银行在非洲的传统客户定位：企业银行、交易室、私人银行、遗产管理、银行保险等。

但不止于此，零售银行的客户——过去经常被非洲银行的战略忽视的群体——引起了特别的关注。但是，正如亚历山大·迈马所强调的那样，在这个市场上，通过布局网点无法获得经济效益，"在非洲，一个网点每年的成本是20万欧元，几乎和在法国一样。所以，尽管我们在继续发展传统的分销网络（每年新增40个网点），但是我们加快了和手机相关的替代网络的布局"。

法国兴业银行没有放弃传统领地，例如它与道达尔开展合作，在加油站部署提供Money Pop（在线支付）服务的小型人工窗口，也开发了电子钱包业务（Yup），同时面向没有银行账户和有银行账户的客户。这一精心开发的解决方案独立于各运营商，在推出10个月后，已经获得了超过10万名客户。因为近距离参与了其构建过程，所以我们坚信，这个灵活的解决方案可以快速布局并迅速发展壮大，而且成本会非常低，有望完美地应用于更加成熟的市场。这些市场上的银行需要快速行动了。

## 传统银行不再吸引客户

确实，西方银行正面临着紧急情况。根据贝恩咨询公司一项最新的研究，法国传统银行的客户数量自2015年来没有增长[注]。当然在细节上可能有些差异，但是非常小。有些互助性机构三年内的基础客户数量平

均增长了1%，一些商业银行则减少了2%。所以问题不是简简单单在于银行的形象、理念、收费标准，实际上更让人困扰的是，传统银行的模式已不能在新生代客户中得到响应。证据就是，网上银行（特别是Boursorama和ING Direct）同期获得的用户数量增长了10%。

那么已有的客户呢？好消息是他们没有大批流失（4.5%的法国人在2017年换了银行），坏消息是他们越来越有这样的打算（25%的客户在当年想换银行）。流失速度也在加快，客户流失率在三年内增长了一倍。所以就算还没有“起火”，情况也足够紧急了。由于预测银行的演化方向既有风险又可能毫无用处，传统银行为应对未来可以选择的道路似乎就很窄了。

## 分拆：不只是“后勤车”策略

实际上，我们看到了一条出路：采取分拆策略（spin-off strategy）。这不是新见解，这正是法国巴黎银行（旗下有Compte-Nickel）、BPCE银行集团（旗下有Fidor）、法国国民互助信贷银行（旗下有Pumpkin）、法国农业信贷银行（旗下有Eko）、法国兴业银行（旗下有Boursorama）等采用的战术。它们的做法不同，但理念是一致的：与自己展开竞争（或者从内部消除竞争），更加灵活、更加移动化，并希望借此吸引并留存那些对传统招牌已不感兴趣的客户。

在这种“后勤车”策略（或者说连通器更准确）之外，分拆还有很多好处。

首先，在创新方面，有时创新非常激进，但也不会吓跑那些更喜欢经典服务的客户。因为，即使传统银行确实正在流失客户，但90%的客户仍然留在传统银行的怀抱中（可能他们在银行营收中占的比例更高）[注]，没有理由过早放弃。

其次，这些新型银行必然会犯错，开发出的服务有些无法成功，有些需要经过多次打磨才能找到受众。因而可以让它们在总部之外平行发展，避免过早定型。显然，法国巴黎银行收购Compte-Nickel正是出于这样的观念。除了个别共同点（特别是法务上的共同点），新型银行和母公司互不影响，至少目前是如此。

最后，当然也是最重要的一点，这些从传统银行分拆出来的子公司可以探索未来银行的商业模式。如果它们自设计之初就整合了如今的先进科技（云计算、实时化、移动化、特别是开放架构），那么它们将能够与诸多数字服务交互。进入（整合的）生态系统，便能够触及这些数字服务所面向的各种行业的价值链。这是在设想能够提供哪些足够具体有用、可以收费的服务时必不可少的条件。

## 未来银行的服务项目清单

数字银行可以提供线上缴费服务，比如在客户的银行应用程序里，专门开辟出此类功能模块，使客户能够对他应缴的费用有一个整体的概念，而且能轻松缴费。而传统IT系统是无法实现这项功能的（或许由于太复杂、成本太高，最终仍然不太可能实现）。线上缴费功能确实能为客户、商家和银行带来附加价值。

对客户而言，在购物和订购的付费方面，与寄支票、托收或设置自动划账相比，线上缴费是一种更高效的支付解决方案。而且，这也能满足客户越来越强的管控意愿：管理开销、随心所欲地暂停或者续订服务。

对商家而言，这样使原本复杂、成本高、可能引起客户纠纷的流程实现加速。这是一项实实在在的具有附加价值的服务。

银行可以对此服务报价，或者将其作为差异化竞争优势。无论是哪一种，对银行来说都是加入商业模式的一个新元素，之后应该将其大范围推广。

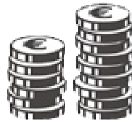
一旦服务在分拆出来的子公司经过了现实中的检验，谁也无法再阻止母公司将其列入服务项目清单。是“做自己的优步”，还是“被优步取代”？这应该是一个容易做出的选择。更何况，通过这种方法，银行可以掌握节奏（至少也能比之前更好一点）。现在关闭网点没有意义。未来，银行网点的角色、银行从业人员必备的素质等，都必然会被赋予全新的定义，为此做好准备才是最重要的。

传统模式不会在今天寿终正寝，也不会在明天早上谢幕告别。除此之外，无法准确预测的是，转型是会缓慢推进还是会势如破竹。但有一点是确定的，对现在的银行雇员而言，要快些做好准备。最先做好准备的银行和追随者将有更多的试错机会，并长期处于更有利地位。特别是，银行凭借这种做法将获得一项决定性优势——传统银行常常在这一方面惨遭新参与者碾压——客户体验。

---

1. Jeune Afrique，12/02/2018.
2. Les Echos，12/02/2018.
3. Les Echos，30/03/2017.

# 第十五章



# 重建客户关系



既然手握两大王牌——拥有客户的信任，又和客户的距离很近——还有什么可担心的呢？在专门经营单一业务的初创企业和实体银行（或者说“实体+数字”银行）展开的竞争中，银行自认为在客户关系方面比对手更有优势。这种想法大错特错。

贝恩咨询公司围绕主要当事人——客户开展验证，得到了一个截然相反的结论。公司衡量了客户满意度的参考指标——NPS（Net Promoter Score，净推荐值）。通过考量“贬损者”（即不会推荐他们银行的客户）所占的百分比和“推荐者”所占的百分比之间的差异，可知网上银行的NPS值明显更高。在所有被研究的银行中，只有4家的NPS值为正：一家未透露名字的互助机构（+3）、法国国民互助信贷银行

（+16）、Boursorama（+42）、ING Direct（+45）。研究对象中其他传统银行的NPS均为负值。那些所谓的商业银行，比如法国巴黎银行、法国里昂信贷银行、法国兴业银行的NPS的平均值为-10，而整个市场的平均值为-3。[注]

## 数字化重新赋予行业意义和人的价值

同行益普索（Ipsos）的一项研究[注]得出了同样的结论。不得不承认，世界发生了变化（特别是客户发生了变化）。“网点=信任”已成为过去。更糟糕的是，等式变成了“网点人员=烦人”。益普索的研究结果显示，对网上银行非常满意的客户所占百分比和对传统银行非常满意的客户所占百分比之间有着明显的差异（37%和25%）。但这不能完全解释NPS值之间的巨大差距（+33和-11）。结论是传统银行的客户中感到开心的客户更少一些，对银行感到愤怒的客户要多得多。

银行向数字化转型并不意味着要放弃在客户关系上的投入，这与我们看到的事实完全不符。转型期的金融机构应学到的重要一课是：将人和数字化对立起来毫无意义，因为人能更好地发挥数字化技术的优势。而且，数字化技术会让传统机构赋予自身行业新的意义与尊严，并更好地发挥自身的专业能力——这当然也被正在进行的改革所颠覆。

银行的数字化不是“去人性化”，而是“重新人性化”。这主要依靠以下两个附带的影响来实现。

首先，数字化让客户能够重新掌控日常事务的管理，一切透明化、实时化（这是我们在之前的章节中已详细讨论过的根本性要素）。正是这种快速完成操作、设置银行服务、即时反馈处理结果（请求被同意还是被拒绝）的可能性赢得了用户的信任。

其次，数字化使银行团队拥有了更好的完成工作的工具和手段，而这也是企业的数字化转型中常常被忽视的一点。通过将银行信息系统数字化，就能使与客户接触的工作人员拥有一个移动和实时的平台。因此，代理不再只负责将客户的诉求递交给一个模糊的审核方（从客户的角度看是模糊的）。他们可以立刻给出答复，并利用剩下的时间提供咨询、做出解释，并因此改善客户关系。理财顾问也不再安坐在办公室，他们可以去客户家，更好地了解客户所处的环境和他们的需求，为他们提供更加个性化、更加有创造性、更能够满足需求的解决方案。

## 未来的银行：两种银行合二为一

我们可以清晰地看到，由于数字化，银行呈现出两面性。一方面，银行没有工作人员，完全或者近乎完全数字化，同时也是完全移动化的，客户可以通过应用程序进行操作。大部分日常业务交互都囊括其中，柜员只需要在开始时提供一些教学引导（帮助设置和使用该应用程序），并在出现意外情况（故障、恶意操作等）时做出反应。这覆盖了我们现在和银行90%的业务交互：存款、取款、查询账户、支付、获得贷款并自动计分（例如消费信贷），以及其他客户已能够自助完成的业务操作。

另一方面是“尊享型”银行，专门服务于大事件、人生中的重大选择。搬家、购房、离婚、孩子出生、遗产继承，以及其他对咨询和陪伴的需求较高的事件。在这些事件上，理财顾问具备真正的附加价值。

此外，同样的二分法也体现在职场上：企业的日常操作可以100%数字化，而投融资战略的选择，以及所有和领导层财产相关的事宜则是顾问可以大显身手的领域。

概括来说，推出数字银行不是更迭科技工具。对银行领导层来说是

实施切实的战略决策，让局限在网点中的银行“走出去”，进入家庭、工厂和办公室。

## 终生理财顾问？

如果西方银行要选择这条路，则必须切实解决一个有关组织和能力管理的问题。特别是对在理财顾问“轮换”这条路上走得非常远（或者太远了）的法国银行而言。如今，理财顾问通常在同一个岗位上待三四年，有时候会是五年，然后会换岗。但是，随着第一次银行服务数字化浪潮的来袭，顾问和客户交流联络的机会变得少之又少。因而客户可能只和他的理财顾问见几次面，就看到换了新人。这样很难与客户建立真正的联系。由于对客户不够了解，银行更不可能为客户带来真正个性化的建议。

过去，为慎重起见，人们选择了“轮换”的做法。当时的IT系统相对笨重且不透明，为了将串通勾结的可能性降到最小，这种做法得以盛行。但云计算和实时化技术等新工具带来了信息的透明，从而大大降低了这种风险。将互动延伸至更长的时间段，也使风险更加可控。要想为客户提供终生的全方位服务，就要为客户提供一位长期稳定的理财顾问。在某种意义上，这是在使私人银行服务走向大众化道路。

这种变化带来的影响是，人力资源和专业能力的潜力将完全放开，而且潜力巨大。现在的运作方式让柜员没有足够的责任感，他们是否具备专业技术和专业能力以成为名副其实的顾问？大型银行是人员规模适当，还是像我们担心的那样人员过剩？任何一种转型所带来的影响都是既有社会层面的，又有科技层面的——在社会层面的影响可能会更加深远，银行的数字化转型也必然漫长而复杂。

## 既不完全数字化，也不故步自封

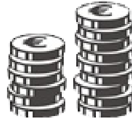
对银行业来说，解开这个方程式显得格外关键。我们不认为面向大众的银行只发展其中一面。银行需要将两方面结合起来，才能创造出未来所需的价值。如今银行的日常服务已基本上被视为免费的服务，其中未必包含足够支持银行生存的潜力。终生的服务只关注重大事件，太不稳定，不足以长久留住客户。而100%的数字银行可以作为吸引客户的产品，以便日后向客户提供其他服务。

即使数字银行能救传统银行于水火，但是使数字银行长久存续的关键还是掌握在传统银行手中。具体来说，要怎么做呢？我们无意宣称拥有“水晶球”可以为银行指出唯一的那条获救之路，而且我们也不相信那些号称可以看到未来的人。但是，敞开思路、深入思考，并想象一下属于银行的科幻故事，至少也能够让我们预测正在发生的变革会带来怎样的无穷可能。那么，让我们来畅想一下未来的银行吧。

---

1. La Tribune，12/02/2018.
2. Ipsos，02/06/2016.

# 第十六章



# 2025银行漫游



我们稍微畅想一下，不用去太遥远的未来，也不用进入最疯狂的科幻情节，我们邀请您进行一次短途的时空旅行，前往2025年。本书写作之时仍处于萌芽阶段的银行，到那时已经问世了。

这种银行确实存在，我们已经见到了，就叫Mbank（移动银行），完完全全是我们前文提到的大趋势的具体体现——移动化、在云端、100%实时化、与众多其他服务连接的银行。我们来探索一下其主要特点。

## 银行100%嵌入智能手机

50多岁的埃里克在传统银行的体验并不佳，于是他继续着在新金融服务领域的探索之旅。继试用了Compte-Nickel并被吸引之后，他成为Mbank的首批使用者。他再次体验到开户的便捷，并对这项新服务简单的理念赞赏有加：他的账号就是他的手机号。他的小女儿伊丽丝也是如此。伊丽丝是家里年纪最小的一员，目前正在频繁地换实习工作，偶尔到月底会入不敷出。但从此，埃里克给她转钱就像发条短信一样轻松。伊丽丝、小区花店老板，以及各种订购服务（网络、电话、Netflix等）都在他的收藏中最醒目的位置。如果愿意，他还可以使用比特币或者本地补充货币进行转账（但他现在还没走到这一步）。目前，可以使用菲律宾比索预付度假屋的租金，他就已经满足了（他将去菲律宾的一座迷人的小岛上度假）。转账是实时的：在地球的另一端，房主只需下载Mbank应用，输入IBAN（International Bank Account Number，国际银行账户号码），这笔钱就能计入他的名下。差不多一小时之后，房屋的出租就会得到确认。

## 银行具有趣味性

凯特特别喜欢新银行的“私人指导”功能。她再过几个月才到30岁，但她计划在30岁生日时和丈夫到欧洲旅行。她在Mbank设置了自动的心愿储蓄：每次使用银行卡消费后，消费金额的5%就会自动转入“旅行”心愿储蓄中。而且，因为这位来自加利福尼亚的女士是“未雨绸缪型”的，她也设置了工资的自动留存：每月工资中的50美元都会转入一个储蓄账户，她偷偷将其命名为“宝宝”。她的丈夫甚至还不知道……

看着应用程序里的储蓄也在以钱“生”钱，她非常满意。因为每个储蓄项目都能让她看到现在的进度：在6个月、12个月或者18个月后会达到什么数额。她依然和朋友转账，她的移动银行还没有完全替代手机应用程序，但是可以无缝对接。更有趣的是，她甚至可以组织一场友谊赛，和闺蜜比拼一下谁最能坚持自己的理财心愿，输的人要请客吃饭。简直像做梦一样……

## 银行尽在掌控之中

相反，约翰叔叔更像是“及时享乐型”的。只是最近他突然发现，自己越来越不经常取现金了，直接用手机支付要方便得多。他向来不觉得需要计算自己的资产（更确切地说，他承认自己一向讨厌这么做），但从此以后，他一眼就能看到自己在最喜欢的餐厅和商店花了多少钱。他的全部消费记录（在Mbank中，虽然一切都是非物质化的，但是我们仍然称其为账单）都可以即刻按照日期、商家甚至地理位置查询。商家的账户甚至还会出现在“经常光顾”模块——约翰是个出色的客户。他可以在应用程序上看到最爱的那家电子商店的促销。上次，他新买了一个在周日踢足球时戴的智能手表。他只需在Mbank上轻轻一点，就可以购买偷窃险、丢失险、损坏险。

由于约翰现在手头有点拮据，于是他通过移动银行比对了三种消费信贷并认真研究。只需几秒他便能收到意向书，分期偿还时间表也一一明确显示，他只需要在手机触摸屏上签字，就能直接通过邮箱收到已同意并盖章的合同。随后，资金立刻就到账了。如果他愿意克制一点，甚至还可以设置自动还贷，然后就再也不用操心了。

# 银行具有扩散性和部落性

埃里克、凯特、约翰的朋友也被“传染”了，慢慢加入了Mbank逐渐庞大的客户队伍。只要用它收一次钱，就能感觉到它使用起来是多么流畅、简单。很多人不知不觉成了Mbank的客户，因为Mbank不只面向大众，也是银行科技提供商，还服务诸多经济参与者，这些经济参与者使用其基础架构发展自己的金融服务。

于是，我们也见证了“部落”银行的诞生。它们来自当地的合作社、绿色食品商业链、非政府组织。通过其中一家基于Mbank科技的机构，卢肯格的儿子左拉获得了利息几乎为零的贷款，在刚果（金）创办了自己的公司。他还没有完全结束学业，但他的小公司已经运转良好，这多亏来自加拿大、澳大利亚、丹麦的资金，这些资金都是通过比利时的一家非政府组织众筹得来的。

这些社会经济参与者对拥有共同价值理念的少数群体进行了金融服务投资。服务落地和维护的成本非常低，市场的准入门槛也已降低。有些“部落”银行甚至考虑申请牌照，以便在原有的支付服务的基础上提供其他服务。另一些则倾向于选择合适的合作伙伴。

还有一些支持农业、手工业的小型经济活动的兴起，客户能够直接管控主要工作。缴费、购物、杂费、税收……通过手机应用程序便可以轻松管理这些附加的小型经营活动。埃里克的大女儿达芙妮就是这样。她很早就开始使用BlaBlaCar、AlloVoisins（租赁服务平台）的服务了，当然还有Airbnb的服务。通过使用Airbnb，她既可以付房租，又可以在出门度假时减少开销，这家共享出租的领军者已成为她日常生活的一部分。

Mbank让她可以管理这些服务带来的收益（哪怕金额很小），就像管理一家微型公司，既有趣又简单，进账、出账都有专门的记录明细。她随时可以看到自己的共享型“小公司”的“净收益”。达芙妮能够清楚地

知道，什么时候这份收入达到了应纳税的水平。可能这看起来没什么，却是一场小革命：她的公寓、汽车都不再只是花销，而是在不知不觉间成为可以管理的资产。

Mbank使她的生活变得如此简单，以至于她完全忘记了职业生涯的头几年让她头疼的一件事：报销。她使Mbank与就职的公司使用的报销API交互。地理位置定位让她能够快速报销交通费用，油费、过路过桥费等直接记入报销板块，她每月都会将其提交给薪酬发放服务，这项服务每年收费5欧元。在达芙妮看来，这是她做的最好的投资……简单说，没有一种共享经济服务可以摆脱Mbank的API。实际上也没有任何一种经济服务可以。

## 银行的创新性服务

比如说，埃里克就很久没有见到电费通知单了。他甚至完全忘记了他在法国电力集团还创建了个人账户。他所有的支付、缴费都集中到了应用程序Mbank里。这使他的生活更加轻松，也没有多花一分钱。反过来，电力公司还要给Mbank付费，因为这项服务使电力公司在电费的收取上节省了时间和金钱。

他的保险人、电信运营商、汽车租赁机构等都通过Mbank提醒他缴费，而且埃里克手指轻轻一点，就可以轻松完成。有时，他还通过Mbank提起申诉，操作同样十分简单。应用程序、实时的提醒系统、商家比从前快10~100倍的反馈速度给他带来了极大便利，缴费几乎变成了一件愉快的事。说“几乎”是因为有些事情是不会改变的，即使是科技也爱莫能助。

但是，埃里克在手机应用里不只与几个“大债主”有联系。他所在小区的商家，比如他常去的食品杂货店，使用Mbank创造了一个活跃的客

户社群。花店老板发现埃里克基本上每周六早晨都会买同样一束花，从此，他还没推开花店的门，花就准备好了。大名鼎鼎的未来银行就是这样，是一个非常完善且不断迭代更新的平台，更是一片能够诞生创新性服务的沃土。

## 银行又神气十足了

从银行工作人员的角度来看呢？这个前景改变了一切。他再也不会感到工作没有意义了，甚至也不会感到脱节，这种在传统银行的最后几年经常有的感觉将一去不复返。他的工作发生了彻底的转变。从此以后，他大部分时间不再负责审核，而是负责拓展。他不会再感到自己只是维持银行不停运转的齿轮，银行自己就能运转得很好。

被赋予了新的工作职责后，他不断与各个领域有自动化需求的合作伙伴见面，他也终于可以向合作伙伴推荐高效的解决方案了（并且不需要等待一个不可靠的论述）。原来的信息系统变成了实验室，可以让他用来测试他设想的服务，甚至可以预测他的需求。

与客户直接接触，他的工作内容也明显会更加丰富。他的客户和如今的世界一样，处于不同时区，他们其实一直都是如此，但他从前无法跟上他们的步伐。今后，他能够为客户提供全程服务，无论是何种外汇（甚至是加密货币），无论何时何地。

应用的设计者或者客户的“解决方案提供者”，无须再忍受IT系统。未来银行使他的生活更加便利。而这改变了一切，银行的出色表现也属于它自己的成就。客户满意正是它的介入带来的直接结果。它不会再千篇一律地向100位客户推销同一款产品，而是在客户真正需要时，向每个客户提供满足其需求的产品。更好的事情是，人工智能应用于日常使用的CRM（客户关系管理）应用程序中，帮助银行预测客户的活动和

需求，其可靠性之高简直令人难以置信。

埃里克是银行的一位客户，他与银行工作人员通常会直接通过Mbank中的聊天功能进行交流，但是这次的主题有些微妙：埃里克敲定了生前赠予两位女儿资产的事宜。这是他们近六个月来第一次在电话里交流这么长时间。在近一个小时的交谈中，这位银行工作人员提出了十几种方案，并最终找到了从财务和税收角度看都最有利的解决方案。挂电话之前，埃里克透露，他很希望电信运营商和开发应用程序的企业也能向这位银行工作人员学习。

# 致谢

对两位数字化的探索者来说，写书是一场古怪新奇、有点令人生畏的冒险。虽然封面上只有我们两人的名字，但如果没有大量的谈话和大大小小的帮助，本书就不会问世。

首先，我们要感谢路易·鲁吉耶（Louis Rougier），正是他让我们产生了创作此书的想法，他还在整个创作过程中激励我们，并为我们提供咨询建议。我们还要感谢斯特凡娜·马尔尚（Stéphane Marchand）为我们提供的好方法，感谢阿德里安·吉耶米诺（Adrien Guilleminot）的耐心倾听。

在此要向为我们作序的弗雷德里克·乌代亚表达诚挚的谢意。他的序言证明了他对我们的信任。他也知道，这份信任对我们很重要。

我们还要感谢来自各个大陆的所有客户和合作伙伴，他们在自己的国家推动着银行系统的转型。他们是即将到来的新型银行的真正缔造者，也是最初给予我们灵感的人。

最后，还要感谢整个TagPay团队，感谢大家所完成的工作。本书也属于他们。